

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Институт педагогики, психологии и социологии  
Кафедра информационных технологий обучения и непрерывного  
образования

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
\_\_\_\_\_ О.Г. Смолянинова  
подпись  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 г.

## МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

«Развитие языковой школы в удаленном районе регионального центра»

44.04.01 Педагогическое образование  
44.04.01.02 Образовательный менеджмент

1

Руководитель \_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_ доцент, канд.пед.наук П. С. Ломаско  
подпись, дата

Студент ПП16-57М \_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_ А. М. Халед  
подпись, дата

Рецензент \_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_ доцент, д-р пед. наук Т. П. Грасс  
подпись, дата

Красноярск 2018

## СОДЕРЖАНИЕ

|   |    |
|---|----|
| ВВЕДЕНИЕ.....   | 3  |
| 1 Теоретические предпосылки для формирования условий развития языковой школы .....                                  | 8  |
| 1.1 Особенности развития языковой школы как частной организации дополнительного образования.....                    | 8  |
| 1.2 Формирование условий для развития языковой школы как управленческая задача.....                                 | 19 |
| Выводы по первой главе.....   | 34 |
| 2 Проектирование и реализация развития языковой школы в условиях удаленного района регионального центра.....        | 36 |
| 2.1 Отличительные характеристики деятельности языковой школы в условиях удаленного района регионального центра..... | 36 |
| 2.2 Условия и средства реализации процесса развития языковой школы ...  | 40 |
| 2.3 Реализация условий и анализ результатов первого цикла развития .....  | 45 |
| Выводы по второй главе.....   | 66 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....  | 69 |
| СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ .....  | 71 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ А. ....  | 75 |

## ВВЕДЕНИЕ

Языковая школа – это организация, оказывающая дополнительные образовательные, консультационные или организационные услуги в сфере иноязычной подготовки взрослых и детей. То есть, с одной стороны, по сути, языковая школа – это частная образовательная организация, с другой – коммерческое учреждение малого бизнеса. Следует признать, что в современных условиях цифровизации общества в России под влиянием внешних неблагоприятных факторов стратегии развития малого бизнеса дополнительных образовательных услуг не имеют однозначной направленности и в научных источниках описаны недостаточно для реализации практической деятельности.

Многие российские эксперты прогнозируют, что внешняя деловая среда и дальше будет оставаться нестабильной. Из этого следует сделать вывод, что языковые школы, как частные образовательные организации и специфические объекты образовательного менеджмента, должны искать пути выживания и развития во внутренней среде. Правильно выбранная стратегия развития для такого предприятия – залог его долгосрочной успешной и эффективной работы и экономического роста, возможность наилучшим образом обеспечить качество предоставляемых населению услуг. Обоснованный выбор стратегии развития любого предприятия в наши дни можно считать жизненно важным.

В связи с этим теоретической и методологической основой исследования послужили:

- теоретические основы управления развитием качества образования и инновационными процессами (Е. Н. Геворкян, Б. С. Гершунский, Ю. Н. Петров, Ю. Б. Рубин и др.);
- научные основы стратегического управления (М. В. Петерсон, Э. Морган, Д. М. Брайсон, Э. Чаффи, В. Г. Рождественский, О. С. Виханский, В.

П. Соловьев, В. В. Бринза, Г. И. Мальцева, А. О. Грудзинский, А. Е. Балобанов, А. К. Ключев, Ю. П. Липунцов и др.);

– концепция сбалансированной системы показателей (Р. С. Каплан, Д. П. Нортон, П. Хорват, И. Н. Баранов, П. Н. Захаров, Г. И. Мальцева, Р. А. Луговой, Ю. А. Солдатова, К. Редченко и др.);

– теория менеджмента (М. Х. Мескон, М. Альберт, В. Н. Чудинов, М. А. Баранник, Б. Л. Агранович, О. В. Саганов, Ф. Хедоури и др.);

– теория педагогического менеджмента (О. С. Виханский, Н. Н. Герчикова, Ю. А. Конаржевский, В. П. Симонов, Р. А. Фатхутдинов, Т. И. Шамова и др.).

Деятельность языковой школы в условиях удаленных районов регионального центра, таких, например, как микрорайоны Солнечный и Черемушки, рабочие поселки Березовка и Водники г. Красноярск имеет ряд специфических особенностей.

Во-первых, географическая удаленность от центра города, с одной стороны, существенно определяет характеристики контингента потребителей дополнительных услуг иноязычной подготовки: возраст, социальный статус, платежеспособность, готовность и желание повышать уровень подготовки в области иностранного языка. С другой – ограничивает интересы потенциальных сотрудников языковой школы, что может являться проблемой для их привлечения, удержания, пунктуальности и трудовой дисциплины. Это порождает ситуации с нестабильностью трудового коллектива, так называемую «текучку кадров».

Во-вторых, удаленные районы регионального центра могут создавать преимущества. Такие, как сравнительно низкая арендная плата за помещения, возможность их быстрого и безкредитного приобретения в собственность предприятия, низкая конкуренция в сегменте услуг иноязычной подготовки.

Наконец, языковые школы в географическом удалении от центральных частей города способны нести и социальные функции в силу неразвитости окружающей их инфраструктуры. Например, принимать участие в организации локальных мероприятий, акций, социальных проектов.

В силу таких особенностей вопросы наиболее оптимального функционирования и развития языковой школы, располагающейся в удаленном районе регионального центра, должны быть учтены на стратегическом уровне. Разработка условий и средств развития языковой школы – это задача стратегического образовательного менеджмента. А указанные выше положения обуславливают актуальность темы настоящего исследования.

Опираясь на труды ученых, следует пояснить, что в настоящей диссертации под развитием языковой школы понимается долгосрочный план ее управления, направленный на укрепление ее позиций на рынке услуг, удовлетворение запросов потребителей и достижение целевых показателей. Развитие современной организации охватывает огромное количество функций и подразделений: ресурсы, организация труда, финансы, маркетинг, кадры, научные исследования и инновационные разработки.

**Цель исследования:** разработка и обоснование условий и средств развития языковой школы с учетом особенности осуществления ее деятельности в удаленном районе регионального центра.

**Объект исследования:** управление деятельностью языковой школы как специфической организации дополнительного образования.

**Предмет исследования:** условия и средства развития языковой школы в удаленном районе регионального центра.

Учитывая вышеуказанное, можно выделить **ключевое противоречие** между необходимостью наличия обоснованных знаний о способах и средствах развития языковой школы в удаленном районе регионального

центра как специфического объекта управления (частной организации дополнительного образования) с учетом особенных условий и ресурсов его расположения, новых возможностей цифровой среды общества и недостаточной разработанностью теоретических и практических аспектов данного вопроса в области современного образовательного менеджмента.

**Проблема исследования** заключается в поиске и обосновании научных знаний о том, каким образом можно осуществить развитие языковой школы в условиях удаленного района регионального центра, направленное на обеспечение стабильности трудового коллектива, повышение её конкурентоспособности и удовлетворенности клиентов, что в целом способствовало бы приросту финансовых показателей деятельности.

**Гипотеза исследования:** развитие языковой школы в удаленном районе регионального центра может быть осуществлено, если:

- 1) реализованы условия обеспечения стабильности трудового коллектива, учитывающие их ориентацию на достижение совместных долгосрочных целей;
- 2) определены и используются ресурсы, в том числе локальной физической и цифровой среды микрорайона, способствующие повышению престижа и привлечению новых клиентов организации;
- 3) финансовая политика направлена на увеличение материально-технической базы и оптимизации расходов.

В соответствии с целью, объектом, предметом и сформулированной гипотезой определены следующие **задачи исследования:**

- 1) Провести анализ доступных научно-методических источников информации и описать теоретические основания для формирования условий развития языковой школы как частной организации дополнительного образования.

- 2) Описать процесс формирования условий для развития языковой школы

как управленческую задачу, установить ее параметры и основные способы решения.

3) Конкретизировать отличительные характеристики деятельности языковой школы в условиях удаленного района регионального центра.

4) Разработать условия и средства реализации процесса развития языковой школы и провести анализ результатов первого цикла.

**Методы исследования:** используются как теоретические, так и эмпирические (анализ и синтез, индукция и дедукция, абстрагирование, математические и статистические методы исследования, метод беседы, метод анкетирования).

**База исследования:** языковая школа «Чат» в микрорайоне «Солнечный» г. Красноярска.

**Теоретическая и практическая значимость** исследования заключается в следующем. Во-первых, конкретизированы понятия «развитие языковой школы», «языковая школа в удаленном районе», определены отличительные характеристики такого типа частных организаций дополнительного образования. Во-вторых, определены условия и средства развития языковой школы, расположенной в удаленном районе регионального центра. В-третьих, предложены административно-управленческие меры по развитию языковой школы в условиях удаленного района, направленные на обеспечения стабильности трудового коллектива. Наконец, предложены системные меры по использованию ресурсов локальной физической и цифровой среды микрорайона, способствующие повышению престижа и привлечению новых клиентов организации.

# **1 Теоретические предпосылки для формирования условий развития языковой школы**

## **1.1 Особенности развития языковой школы как частной организации дополнительного образования**

Прежде чем говорить о развитии организации дополнительного образования, необходимо определиться с тем, что же такое дополнительное образование. Исследователи характеризуют дополнительное образование как:

– особое образовательное пространство, где объективно образуется различное множество взаимоотношений, где осуществляется определенная образовательная деятельность разнообразных систем (государственных, общественных, смешанных) по развитию личности и его организации. Дополнительное образование позволяет расширить возможность практического опыта ребенка, предоставляет время для творческого освоения новой информации и осмысления, формирует новые умения и способствует приобретению способностей необходимых для жизни, на которые школа не ориентирована;

– целенаправленный процесс обучения и воспитания, которые ориентируются на развитие личностных профессиональных качеств человека и реализует из через особые творческие образовательные программы, которые не входят в перечень программ Госстандартов образования;

– специфически целостное составляющее системы начального, общего, среднего и профессионального образования, которая создает условия развивающей среды, направленной на процесс и результат формирования личности ребенка, а также предоставляет ученикам интеллектуальные, психолого-педагогические, образовательные, развивающие и другие услуги



предоставляя свободу выбора и самоопределения;

– это такое образование, которое предоставляет детям возможность свободно выбирать формы и виды деятельности, направленные на познание, ощущение, понимание мира, развитие мотивационной положительной направленности в сфере свободного времени.

Эти определения взаимосвязаны друг с другом и никак не исключают по своему содержанию друг друга. Через них можно отследить потенциал дополнительного образования и как оно способствует воспитанию социально активной личности [33].

В ходе изучения процесса перерождения сети внебюджетных образовательных учреждений в систему дополнительного образования, многие ученые подчеркивают, что изменились функции учреждений дополнительного образования, а именно функция идеологического воспитания, направленная на формирование заранее заданной мировоззренческой позиций отпала; более значимой стала функция выявления и поддержки детей, способных к творческой деятельности; образовательная функция стала играть ведущую роль; функции самоопределения, формирования духовного образа жизни, реализации коммуникативных потребностей детей сохранились, но изменился подход к определению путей их осуществления.

Для учреждений, оказывающих дополнительные образовательные услуги, ориентированные на детей на этапе перехода формируется их качественно новое состояние, проявляющееся через тенденции обновления в целом: во-первых, на личность человека стали смотреть по-другому, а так же усилились позиции культурно-исторической педагогики развития. Более того, неформальному образованию выделяется новая роль. В приоритеты дополнительного образования детей ставится самообразование, реализация которого возможна через подбор вариативных

форм и методов его содержания, персонализацию образовательных маршрутов социального самоопределения обучающихся. Когда дети и взрослые объединяются добровольно они образуют продуктивную социальную общность. Она моделирует различные общесоциальные и профессиональные роли и отношения людей становятся исходной формой организации дополнительного образования; формируется положительный эмоциональный фон сотрудничества детей и взрослых. В таких условиях, усиливаются стартовые возможности индивида на рынке труда и профессионального образования [33].

В современном российском обществе дополнительное образование детей является важнейшей составляющей образовательного пространства. Именно дополнительное образование востребовано социально, оно требует непрерывного внимания и поддержки со стороны общества и государства как образование, органично сочетающее в себе воспитание, обучение и развитие личности ребенка. Государственная политика Российской Федерации отводит важную роль дополнительному образованию. В Концепции модернизации российского образования подчеркнута важнейшая роль учреждений дополнительного образования детей. На такие учреждения возлагается миссия – определить факторы развития склонностей, способностей и выявить интересы личностного, социального и профессионального самоопределения населения школьного возраста и студентов. Уже на протяжении 10 лет система дополнительного образования детей Российской Федерации развивается в ее новом качественном состоянии.

Кроме того, дополнительное образование детей, не только обучает, воспитывает и способствует творческому развитию личности, но и позволяет решать множество других значимых проблем в обществе. Дополнительное образование обеспечивает занятость детей, способствует их самореализации

и адаптирует их в социуме, формирует понятие и значимость здорового образа жизни, может быть использовано в целях профилактики безнадзорности, правонарушений и других асоциальных проявлений среди детей и подростков. Благодаря дополнительному образованию у детей появляется возможность получить качественное образование по выбору, решить социально-экономические проблемы детей и семьи, оздоровить российское общества в целом.

Приемущественно в сфере дополнительного образования в большей мере работают высококвалифицированные специалисты, настоящие профессионалы своего дела, что обеспечивает его разносторонним, привлекательным, уникальным и, в конечном счете, совокупность таких факторов обеспечивает эффективное, результативное, практико-ориентированное образование.

Условия для формирования лидерских качеств, организации социального творчества, развития социальных компетенций обеспечиваются с помощью гибкости дополнительного образования детей как открытой социальной системы.

Дополнительное образование поддерживается на всех уровнях. И затраты бюджетов на дополнительное образование детей осуществляются с целью инвестировать в будущее развитие российского общества и государства, кадровый потенциал, создание интеллектуального, научно-технического, творческого и культурного общества, в профилактику асоциальных проявлений в детской и подростковой среде.

Социально-педагогические приемы и формы работы более эффективно приживаются в учреждениях дополнительного образования детей, так как ценности, формы, стилистика методов организации образовательного пространства в этих учреждений максимально базируется на запросы и интересы общества. В результате прохождения курса, обучающиеся

обретают практический опыт гражданского поведения, осваивают базовые нормы демократической культуры, формируют самооценку личности, подходят к выбору профессии более осознанно, получают квалифицированную помощь по различным направлениям социальной жизни, что влияет на социальную адаптацию детей и молодежи к изменяющимся условиям жизни [30].

Для достижения ребенком вершин собственного творчества и развития, для определения своего жизненного пути интегрируют основное и дополнительное образование, в процессе интеграции реализуется личностно-ориентированный и личностно-деятельностный подходы, которые играют в жизни ребенка значимую роль. Такой подход является одним из эффективных способов решения проблемы творческого развития личности ребенка [41].

Система дополнительного образования специфична тем, что предоставляет возможность ребенку и его семье добровольно выбрать направление и вид деятельности, преподавателя, организационные формы реализации дополнительных программ, период и срок их освоения, а также многообразием видов деятельности. Во главу образовательного процесса выдвигаются интересы и желания, способности и потребности ребенка; с образовательный процесс организуется с применением личностно-деятельностного подхода, который стремительно развивает личность творчески, способствует мотивации познания, самореализации, самоопределению ребенка [13].

Мотивированное образование осуществляемое и получаемое за рамками основного образования, понимают под дополнительным. Его рассматривают как процесс позволяющий человеку приобрести устойчивую потребность в познании и творчестве, максимально реализовать себя, самоопределиться предметно, профессионально, личностно [35].

Дополнительное образование детей вкладывает в свою основу следующие принципы: гуманизация; демократизация образовательного процесса; индивидуализация; педагогика сотрудничества.

Учреждения дополнительного образования детей создают равные возможности каждому ребенку на начальном уровне обучения, оказывают помощь и поддержку одаренным и талантливым обучающимся, поднимая их на новый уровень индивидуального развития.

Дополнительное образование – это образовательные услуги, которые на современном рынке являются товаром, для сохранения конкурентоспособности образовательному учреждению, оказывающее такие услуги необходимо владеть методикой комплексного маркетинга.

Комплекс маркетинга (marketing mix) – набор поддающихся контролю переменных факторов маркетинга, совокупность которых компания использует, когда стремится вызвать определенную ответную реакцию со стороны целевой аудитории. Продвижение товара, как и его целостность, стоимость, возможные места сбыта является элементом комплекс маркетинга. В свою очередь комплекс продвижения (promotional mix), определяют также комплексом маркетинговых коммуникаций, – это комплекс действий, которые организация предпринимает для того, чтобы довести информацию о товаре до целевых потребителей и убедить их приобрести именно этот товар.

В классической теории маркетинга комплекс маркетинговых коммуникаций существуют четыре основных средства воздействия:

- стимулирование сбыта;
- формирование благоприятного общественного мнения, связи с общественностью (public relations);
- личные продажи;
- реклама.

На конечного потребителя образовательных услуг – личности обучающегося действуют основные из существующих рекламные аргументы, а именно [32]:

1. Экономические:

- уровень будущей заработной платы;
- уровень стипендии в процессе обучения;
- возможность снижения оплаты (например, в зависимости от результатов обучения);
- безвозмездность или льготный порядок получения различных услуг (медицинского обслуживания, отдыха, получения дополнительных знаний и специализации и др.);

2. Социальные:

- престижность образовательного учреждения;
- известность научно-педагогических кадров;
- перспективы международных интеллектуальных связей, которые предоставляют возможность общения с иностранными студентами и преподавателями, проходить обучение и практику за рубежом;
- возможность успешного трудоустройства.

3. Организация образовательного процесса и его обеспечение:

- высокий уровень занятий;
- приоритет активных методов обучения;
- индивидуальный подход к обучающимся;
- возможность личного выбора программ, изучаемых курсов и участие в их формировании;
- уровень кадрового, учебно-методического, библиотечного, программного, технического, коммуникационного обеспечения.

4. Соответствие требованиям предпочитаемого стиля жизни:

- самостоятельность, независимость;

- уверенность в завтрашнем дне;
- интересное окружение;
- возможность культурного и профессионального роста, самовыражения в научном творчестве, досуга и отдыха, разрешения других личностных проблем.

Таким образом, при разработке рекламного аргумента может быть выбран один из нескольких видов полезности. Экономические факторы обеспечивают рациональную полезность; социально-престижная, как правило, связана – с социальными; самоутверждающая – с повышением уровня самооценки вследствие роста профессионального и культурного уровня, квалификации и т.п.

Отметим, что при продвижении образовательных услуг нельзя забывать о том, полезность во времени реализуется с помощью двух способов применимых в сфере образовательных услуг: в период потребления услуг и после него. Более того, можно даже сказать, что результативность и полезность образовательной услуги оценивается на протяжении всей жизни человека.

Важно иметь в виду, что если рекламное обращение выполнено непрофессионально, юридически не безупречно, не отвечает принципам добросовестной конкуренции в сфере образовательных услуг это влечет негативный эффект и приобретает особенно большие масштабы. Такая реклама будет восприниматься потребителем как низкий образовательный и культурный уровень организации, ее некомпетентность, непрофессионализм, вызовет к организации в целом недоверие и может послужить весомой причиной отказа от приобретения данной образовательной услуги.

Кроме того, при выборе рекламных решений для продвижения образовательных услуг важно принимать во внимание региональные, национальные, религиозные, культурные особенности и проблемы.

С помощью маркетинговых коммуникаций осуществляется процесс передачи информации о рыночном предложении целевой аудитории. Важно отметить, что ни одна организация не может действовать сразу на всех рынках, ориентироваться при этом на запросы всех потребителей. Напротив, компания будет успешна лишь в том случае, если она нацелена на рынок, клиенты которого с наибольшей вероятностью будут заинтересованы в ее маркетинговой программе.

Иными словами, маркетинговые коммуникации – средства коммуникации, используемые в рекламных целях.

Среди основных и наиболее явных форм и результатов коммуникационного взаимодействия можно выделить:

- 1). Уподобление или подражание (отцу, начальнику, вождю).
- 2). Указания, команды, передача сведений, некой важной или интересной с позиций передатчика информации (предписывающей, предостерегающей, обучающей, культурной, развлекательной и пр.).
- 3). Использование разных каналов и технических средств, с целью выстраивания общения и диалога между людьми, в разных видах и с различающимися целями.
- 4). Управляющее воздействие, которое чаще всего реализуется благодаря авторитету передатчика сообщения или закрепленного законом, культурой или моралью его приоритета (формального либо неформального), старшинства или главенства.

Несмотря на то, что процессы массовой коммуникации многообразны, сложны и неоднородны и это их отличительная черта, все же можно выделить некие общие критерии, которые позволяют максимально точно описать основные актуальные характеристики массовой коммуникации.

Среди таких критериев на сегодняшний день выделяют:



– наличие идентифицируемого источника информации (коммуникатора). Коммуникация реализуется через этот критерий, который является главным и необходимым условием. С помощью коммуникатора появляется интерес к информации и коммуникации со стороны аудитории, хотя на практике интерес может возникнуть и в процессе коммуникации.

– реализация процессов обеспечения непрерывного функционирования массовой коммуникации осуществляется посредством наличия технических средств и информационно-технологической среды. Средства массовой информации, средства массового воздействия и собственно технические средства и есть набор, обеспечивающие коммуникацию технических средств.

Общественное мнение, определенный стиль жизни и модель поведения формируется в значительной степени в процессе распространения и в условиях роста объемов оценочной информации.

Основные современные тенденции в развитии маркетинговых коммуникаций – это идеационное, межличностное и текстуальное направления развития.

Идеационное направление берет свое начало в традиционно выделяющемся когнитивном, но шире его, так как включает «выражение опыта», оценочные и аффективные аспекты.

Роль говорящего в ситуации общения, его личные приверженности и взаимодействие с другими выражается через межличностное направление, которое включает в себя индексальное и регулятивное направления. Разграничивают группы, а индивид получает возможность взаимодействия и развития собственной личности с помощью межличностного направления. Именно оно устанавливает и поддерживает социальные отношения.

Грамматикой выбора часто называют текстуальное направление. Так как оно связано со структурированием речевых актов – выбором грамматически и ситуационно уместных предложений.

В маркетинговой массовой коммуникации весьма характерно то, что учитывается, как правило, «средний» получатель. Это происходит как в случае тотальной (радио, телевидение), так и направленной (рассылка) рекламы. Например, мужчина 35-45 лет с высшим техническим и экономическим образованием в рекламе товаров компьютерного ассортимента и т.п.

В то же время мало исследована сама реакция на рекламные сообщения, которая всегда имеет индивидуальные особенности. Даже сами специалисты по рекламе признают, что объемы продаж не позволяют отследить истинную причину выбора товара, более того сложно судить, что повлияло на решения потребителя воспользоваться услугой или купить товар – рекламное сообщение или какой-либо иной фактор. Дэвид Огилви (David Ogilvy), известный специалист по рекламе, пишет, что реклама действительно влияет на решение покупателя. Однако, другие специалисты признают, что реклама дает не более 5-10% увеличения основных показателей деятельности.

## **1.2 Формирование условий для развития языковой школы как управленческая задача**

Важно чтобы все субъекты педагогического процесса в деятельности учреждения дополнительного образования, работающие над функционированием и развитием системы действовали целенаправленно. Управление учреждением дополнительного образования как компонент, обеспечивает эту работу, более того создает гибкие организационные структуры и многообразные образовательные и развивающие программы.

Основа учебного процесса учреждения дополнительного образования лежит в стратегии развития. Национальная доктрина – это основа, на которой разрабатывается стратегия развития учреждения дополнительного образования.

Целями стратегии развития учреждения дополнительного образования являются:

- увеличение творческого потенциала педагогических работников;
- создание условий для эффективной трудовой и учебной деятельности;
- обеспечение социальной защиты педагогов и обучающихся;
- определение правовой основы развития учебного заведения дополнительного образования [24].

Процесс дополнительного образования рассматривается стратегией развития учреждения дополнительного образования как система непрерывного образования. Система дополнительного образования тесно связана с реальным сектором экономики и промышленными предприятиями. Процесс реализации стратегии развития учреждения дополнительного образования, может быть достигнут путем решения следующих задач:

- повышение эффективности управления системой дополнительного образования;
- развитие профориентации молодежи и населения;
- реализация направления подготовки в соответствии с требованиями рынка труда;
- определение порядка и источников финансирования программы развития;
- повышение уровня качества подготовки специалистов [26].

Программа развития учреждения дополнительного образования подразумевает решение вышеуказанных задач: педагогический коллектив должен формироваться на конкурсной основе, должна быть разработана система контроля и оценки степени реализации программы.

Выбор определенной программы развития зависит от специфики учреждения дополнительного образования, он соответствует отраслевой специфике и типу учебного заведения дополнительного образования.

Для того, чтобы развивалось учреждение дополнительного образования детей важно:

- изучить интересы и потребности обучающихся в дополнительном образовании детей;
- определить содержание дополнительного образования детей, его формы и методы работы с обучающимися с учетом их возраста, вида учреждения, особенностей его социокультурного окружения;
- сформировать условия и создать единое образовательное пространство;
- расширить виды творческой деятельности в системе дополнительного образования детей для наиболее полного удовлетворения интересов и потребностей обучающихся в объединениях по интересам;

- создать условия для привлечения к занятиям в системе дополнительного образования детей большего числа обучающихся среднего и старшего возраста;
- создать максимально комфортные условия для освоения обучающимися духовных и культурных ценностей, воспитания уважения к истории и культуре своего и других народов;
- обращать внимание на личностные проблемы обучающихся, формировать их нравственные качества, творческую и социальную активность [23].

Для решения поставленных задач необходимо прибегнуть к определенным тактикам:

- организовать действенную рекламную работу по формированию позитивного имиджа языкового клуба;
- стимулировать участие сотрудников и воспитанников в мероприятиях на площадках локального муниципалитета;
- создать комплекс методических средств по проектированию, управлению, анализу образовательного процесса в учреждении;
- создать единую систему образовательного и воспитательного пространства.

Принципы организации образовательной среды. Основные ценности образовательного процесса в языковой школе «Чат»:

- реализация идей гуманизации образования;
- стремление к высокой психологической комфортности для всех участников воспитательного процесса;
- открытость, доверие, уважение друг к другу;
- свобода творчества;
- стремление к обеспечению личностного и профессионального развития воспитанника и его успешной социальной адаптации в дальнейшем.

Основные принципы организации развивающей образовательной среды:

- открытость;
- вариативность;
- адаптивность;
- партнерство.

Достижения мировой и отечественной культур, к которым обращен процесс образования, и организованное взаимодействие языковой школы с социокультурной средой относятся к принципу открытости.

Разработать различные варианты образовательных программ и образовательных модулей, дифференцированных в зависимости от возраста, уровня развития, индивидуальных особенностей и интересов детей, входящих в состав системы инновационных технологий и обеспечить выбор индивидуального развивающегося маршрута образования позволяет принцип вариативности. А также предполагает признание объективного многообразия дополнительного образования как системы и реализацию этого многообразия в действительности.

Реализация образовательных программ дополнительного образования детей и оказание дополнительных образовательных услуг по направлению «иностраные языки» - это ступенчатый механизм роста и развития обучающихся языковой школы.

Стратегия развития базируется на решениях, определяющих комплекс маркетинговых коммуникаций, четком определении объекта исследований: управление деятельностью языковой школы как специфической организации дополнительного образования и образовательных услуг (продуктов), финансовые и маркетинговые цели образовательного учреждения.

Финансовые и маркетинговые цели образовательного учреждения подробно рассмотрены А. П. Панкрухиным:

В отличие от крупных образовательных учреждений, коммерческие языковые школы в большинстве случаев не могут рассчитывать на самодостаточность инвестиций из бюджета и научных фондов. Необходимый для их развития капитал они могут получить или под высокий банковский процент, или от спонсоров в обмен на права пользования помещениями, оборудованием, технологиями, или от самих обучающихся. Перед языковыми школами встает проблема практической окупаемости затрат, в том числе долгосрочных вложений.

Те образовательные учреждения, которые находятся на грани выживания вынуждены ставить перед собой краткосрочные финансовые цели. К таким целям относятся – объем продаж и прибыльность сопутствующих услуг, так называемого «бизнес – окружения». Эти субъекты образовательного рынка принудительно наиболее активно и тесно взаимодействуют с региональными хозяйствующими субъектами и органами управления государства, поэтому и свои цели, в том числе финансовые, им важно согласовывать с целями и возможностями своих партнеров по региону.

Переход на следующий уровень целеполагания определяют рыночные (маркетинговые) цели:

- выполнение плана – задания по количеству обучающихся;
- повышение (удержание) рыночной доли, удельного веса языкового клуба на рынке;
- обеспечение желаемых уровней цен, как в абсолютном выражении, так и в соотношении с ценами языковых клубов - конкурентов.

Принимать управленческие решения важно в соответствии с определенными финансовыми и маркетинговыми целями. И только после этого можно определить цели сбыта и коммуникации, выработать стратегии достижения этих целей.

Критерии классификации – это основа для построения типологического ряда маркетинговых стратегий. Такими критериями могут выступать сложившиеся и потенциальные особенности спроса, а точнее - рыночная конъюнктура [35]:

Если спрос отсутствует, а потенциальные покупатели безразличны к предлагаемому товару (услуге), то применяется стимулирующий маркетинг. Он строится в расчете на преодоление возможных причин такой ситуации: полного незнания покупателями возможностей продукта, конкретных препятствий к его распространению.

Возможна ситуация, когда спрос существует лишь в потенциале. Для того чтобы превратить его в реальный, используется развивающий или креативный маркетинг.

Если сформировался негативный спрос, когда все или большинство потенциальных покупателей в выбранных сегментах рынка отвергают конкретный товар или услугу независимо от их качества, то применяется конверсионный маркетинг.

В случае если спрос колеблется популярен синхромаркетинг. Эта стратегия минимизирует колебания спроса, активизирует «благоприятные» для фирмы потребности и стиль поведения покупателей, приглушает негативные.

На зрелых рынках спрос может долгое время быть устойчиво сбалансированным, точно соответствовать возможностям и устремлениям производителей и продавцов товаров, услуг. Однако в такой атмосфере стабильности возможно появление резких неожиданных и оттого особо неприятных падений спроса. В этой ситуации фирмы применяют поддерживающий маркетинг. Он позволяет совершенствовать стиль исполнения, дизайн продукции, расширить ассортимент сервиса,



предоставить скидки «за верность» и имеет другие формы стимулирования потребительского спроса.

Поддерживающий маркетинг в сфере услуг языковой школы не является для отечественного рынка сколько-нибудь актуальной стратегией поведения, так как если спрос на образовательные услуги языковой школы стабилизировался (что практически не наблюдается), то это еще вовсе не означает, что он достаточно выявлен.

Если налицо чрезвычайный по своему объему, гипертрофированный спрос, который существенно превышает возможность производителей и продавцов, и в массовом порядке порождает или влечет возникновение негативных рыночных явлений (например, искусственное формирование ажиотажного спроса), то серьезные организации могут сознательно пойти на демаркетинг; значительно повысить цены на свои товары и услуги, практически прекратить рекламные усилия.

Следующий критерий классификации – величина предприятия, учреждения или организации. Стратегии крупных организаций также весьма разнообразны, но обычно имеют три обязательных компонента в своей ориентации. Это нацеленность на массовый (глобальный) сбыт и, соответственно, на значительную массу прибыли, стандартное качество товаров (услуг), относительно низкие и постоянные цены:

1. Стратегия массового маркетинга, ориентированная на широкий (вплоть до глобального) потребительский рынок с использованием базового плана маркетинга, не специализированного по группам потребителей, чаще всего применяют крупные фирмы. Главная цель такой стратегии – обеспечить максимизацию сбыта и массу прибыли, долгосрочность и устойчивость получения доходов. Эта стратегия высокоэкономичная как при использовании ресурсов, так и в отношении потребительских качеств

продукции: лишь те свойства подчеркиваются, которые, безусловно, важны для всех или почти всех клиентов.

Организации, которые мало заботятся о диверсификации продукции сверх заранее выбранного ассортимента и о расширении последнего не дифференцируют клиентов на группы. Поэтому они проводят маркетинговые исследования достаточно редко, делают это лишь в наиболее принципиальных случаях.

Это позволяет держать цены на приемлемом и даже на предпочтительном для клиента уровне и становится еще одним источником экономии.

2. Еще одна стратегия крупных компаний – «широкое проникновение».

Ее применяют компании, играющие на рынках большой емкости и имеющие значительные собственные ресурсы. Она применяется при неприемлемости для покупателей высоких цен, в условиях низкой их осведомленности о товаре данной организации и при острой конкуренции.

3. Стратегия фирменного товара – самая популярная стратегия крупных фирм. Она предполагает четыре классических уровня: постоянное качество товара или услуги; постоянный уровень цен (за вычетом транспортных и других, колеблющихся в зависимости от условий продажи, расходов, а также с учетом уровня инфляции); повсеместная представленность, возможность приобрести данный товар (услугу) даже на весьма значительном удалении от фирмы, ее центров продажи; возможность предварительной договоренности на покупку продукции на основе рекламы.

Пациенты (нишевики) вынуждены сознательно идти на самоограничение в претензиях на доход, иначе ниша может вызвать нежелательное внимание со стороны более сильных конкурентов.

Работая с небольшими сегментами рынка, средние и мелкие фирмы не могут не дорожить каждым сегментом, поскольку им не по силам

значительные рекламные и сбытовые усилия, необходимые для перехода на любой новый сегмент. Эта стратегия называется сегментационной.

Еще один критерий классификации стратегий маркетинга – мера активности в отношении преобразования и отстаивания своей доли на рынке.

Этот критерий взаимодействует с предыдущим – размерами фирм, но имеет и свои особенности, свою группу стратегий. Это в основном оборонительные и атакующие (наступательные) стратегии [21].

Критерии выбора маркетинговых стратегий нами предлагаются следующие:

Организационно-технологические:

- возможность достижения целей и задач маркетинга вуза;
- доступность в реализации маркетинговой стратегии (правовые, организационные, финансовые, территориальные вопросы, лицензирование).

Экономической эффективности:

- затраты на продвижение языковой школы;
- доход от реализации услуг языковой школы;
- эффективность затрат на продвижение языковой школы.

Социальные (заказ населения):

- дошкольное дополнительное образование;
- поддержка по школьной программе;
- индивидуальные программы для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья.

После того, как произведен анализ стратегий маркетинга можно перейти к разработке стратегий развития образовательных услуг и продуктов языковой школы, так как последние вытекают и являются составной частью предыдущих.

Разрабатывая программы развития – микс, образовательные учреждения должны учитывать несколько факторов: тип рынка (рынок

потребителей, рынок заказчиков высококвалифицированных специалистов), на котором функционирует образовательное учреждение; стратегические задачи («тянуть» или «толкать»); степень готовности потребителей и заказчиков воспользоваться услугами языковой школы; этапы жизненного цикла языковой школы (внедрение, рост, зрелость, спад).

Для языковых школ имеются различные методы продвижения на потребительских рынках и рынках заказчиков. Для языковых школ, направленных на индивидуальных потребителей, приоритеты расставляются в следующем порядке [28]: (1) реклама, (2) личная продажа, (3) связи с общественностью, (4) стимулирование сбыта. Для языковых школ, направленных на заказчиков и государственные структуры - порядок иной: (1) личная продажа, (2) связи с общественностью, (3) реклама, (4) стимулирование сбыта.

Выбор конкретных методов продвижения – микс можно определить базовыми маркетинговыми стратегиями - «от себя» («толкай») или «на себя» («тяни»).

Когда важно ориентироваться на посредников, которым образовательное учреждение пытается «толкнуть» товар или услугу, переложив на них основные проблемы по их дальнейшему продвижению до конечных потребителей и заказчиков, подходящей стратегией будет – стратегия «от себя». Данная стратегия хороша для товаров и услуг, выбираемых под воздействием импульса, когда на рынке конкурируют приблизительно равные услуги и продукты, и решение о выборе принимается спонтанно. Такая стратегия для образовательного учреждения не подходит, так как услуги языковой школы относятся к товарам и услугам предварительного выбора.

Языковая школа стремится привлечь внимание конечных потребителей и заказчиков к достоинствам своих услуг и основную часть проблем по продвижению услуг языковая школа берет на себя.

Эффективность затрат на продвижение во многом определяется степенью готовности потребителей и заказчиков к сотрудничеству со школой. На стадии осведомленности наиболее важную роль играют реклама, публикации и мероприятия по стимулированию оказания качественных образовательных услуг. На выбирающего клиента лучше всего действуют реклама и личные продажи. На благожелательно относящегося к услугам языковой школы потребителя или заказчика наиболее действенны личные продажи, а реклама и программы стимулирования сбыта менее эффективны. Вероятность повторного обращения во многом определяется личными продажами и стимулированием сбыта, рекламой-напоминанием.

Предприятия различного рода деятельности, от мелких розничных торговцев до крупных товаропроизводителей, постоянно продвигают свою деятельность к потребителям, стремясь реализовать несколько целей [27]:

- 1) информировать перспективных потребителей о своём продукте, услугах, условиях продаж;
- 2) убедить покупателя отдать предпочтение именно этим товарам и маркам, делать покупки в определённых магазинах, посещать именно эти увеселительные мероприятия и т.д.
- 3) заставлять покупателя действовать – поведение потребителя направляется на то, что рынок предлагает в данный момент, а не откладывать покупку на будущее.

Реклама, продавцы, яркие слова в названиях магазинов, оформление витрин, упаковки, рассылки литературы, раздача бесплатных образцов, купонов, пресс-релизов и других коммуникационных и «продвиженческих» видов деятельности помогают достичь эти цели.

Вышеупомянутые мероприятия называются управлением, продвижением или маркетинговыми коммуникациями.

Продвижение товара - это деятельность по планированию, организации и контролю за физическим перемещением материалов и готовых изделий от мест их производства к местам потребления с целью удовлетворения нужд потребителей и выгодой для себя.

Фирменные названия, упаковка, витрины магазинов, персональный сбыт, отраслевые выставки, лотереи, средства массовой информации, прямые почтовые послания, наружные объявления, журналы и другие формы могут передавать нужные фирме сообщения. Эти сообщения могут делать упор на информирование, убеждение, страх, общительность, эксплуатационные характеристики продукции, юмор или сравнения с конкурентами.

О новой продукции и ее характеристиках необходимо донести информацию до потребителей, пока у них еще нет какого-либо отношения к ней.

Для товаров, о которых потребителям хорошо известно, главное в продвижении – трансформация знаний о товаре в благожелательное отношение к нему.

Важно напоминать о продукции, которая прочно утвердилась на рынке – укрепить существующее отношение потребителей к ней.

Важнейшие функции продвижения с точки зрения комплекса маркетинга [18]:

- создание образа престижности фирмы, ее продукции и услуг;
- формирование образа «инновационности» для фирмы и ее продукции;
- информирование о характеристиках товара;
- обоснование цены товара;
- внедрение в сознание потребителей отличительных черт товара;

- информирование о месте приобретения товаров и услуг;
- информирование о распродажах;
- информирование о том, что фирма выгодно отличается от конкурентов.

Фирма может использовать один вид или сочетать несколько, или даже все шесть основных видов продвижения.

В последнее время принято деление средств продвижения на ATL (above the line) и BTL (below the line).

Above-the-line (ATL) – это мероприятия по размещению прямой рекламы, которые задействуют пять основных носителей: прессу, телевидение, радио, наружную рекламу и Интернет [20].

Below-the-line (BTL) – это мероприятия по продвижению, которые не подразумевают размещение прямой рекламы. Одной из главных составляющих BTL являются все возможные формы стимулирования сбыта. Стимулирование сбыта — это средство маркетинговых коммуникаций, которое использует множество побудительных методик в отношении потребительской и торговой аудитории, чтобы вызвать специфические измеряемые действия или реакции.

Второй составляющей BTL считаются паблик рилейшнз (PR), основной задачей, которых является создание и поддержание позитивного отношения к компании или предлагаемой ею продукции. К несомненным достоинствам PR можно отнести широкий охват целевых аудиторий, гибкость подаваемых сообщений и относительно низкие издержки. Третьей составляющей BTL-коммуникаций является прямой маркетинг. Прямой маркетинг позволяет работать с узко сегментированной аудиторией, используя целенаправленные средства доставки информации; позволяет персонафицировать коммуникативный процесс и более эффективно использовать бюджетные средства; хорошо контролируется и дает возможность анализировать

входящую и исходящую информацию на индивидуальном или корпоративном уровне. К четвертой составляющей ВТЛ относятся личные продажи. Личные продажи характеризуются инструментом маркетинговых коммуникаций, который повышает объем продаж в результате установления личного контакта.

Особенностями ВТЛ-мероприятий являются [39]:

- использование средств, позволяющих наиболее ярко выявить и подчеркнуть визуальную сторону продвигаемого бренда, а также технологий, позволяющих подключить к оценке бренда органолептические органы целевой аудитории (дать “пощупать”, попробовать, применить);
- возможность достижения достаточно узкой целевой аудитории при наличии огромного числа конкурентов в виде новых и старых брендов, присутствующих на целевом рынке;
- планируемые мероприятия, как правило, реализуется рядом ВТЛ-технологий, при этом значительное место отводится творческой стратегии рекламиста;
- возможность вывести на рынок товар, предназначенный для узкой целевой аудитории, сопровождая вывод скромным рекламным бюджетом;
- установление прямой обратной связи между производителем и целевой аудиторией, и возможность адекватной оценки эффективности проводимых мероприятий.

ВТЛ-мероприятия давно являются частью календарных планов крупных международных брендов.

В такие планы часто включают:

- сэмплинг - раздача образцов нового вида продукта (эффективнее, если к образцу прилагается листовка с описанием преимуществ данной торговой марки). Он помогает потенциальным потребителям снять



психологическое недоверие к новому товару, либо передать сэмпл третьему лицу, которого, возможно, данный товар заинтересует.

– подарок за покупку - этот вид продвижения товара очень популярен в последнее время, так как не только позволяет быстрее продавать товар, но и сам подарок с логотипом служит напоминанием о фирме-производителе товара. К тому же подарок помогает потребителю почувствовать заботу о нем.

Мерчандайзинговые программы также являются неотъемлемой частью ВТЛ. К ним относятся:

– торговый аудит – проверка наличия и правильности выкладки вашего товара в местах продаж;

– размещение P.O.S материалов (рекламные материалы непосредственно в торговом зале);

– развитие сети сбыта;

– презентации, выставки, семинары, пресс-конференции;

– шоу-проекты, массовые акции, демонстрационные показы, имидж-вечеринки.

На сегодняшний день перечень ВТЛ-мероприятий стремительно увеличивается.

## **Выводы по первой главе**

Результаты проведенного анализа доступных научно-методических источников информации позволили описать теоретические основания для формирования условий развития языковой школы как частной организации дополнительного образования.

При этом было уточнено, что языковая школа – это частная организация дополнительного образования. Сегодня дополнительному образованию уделяют большое внимание, характеризуют его по-разному. Однако, общие компоненты присутствуют в каждом определении. Это свобода выбора, целенаправленный процесс обучения, процесс формирования личности. Законодательно дополнительное образование обуславливается творческим развитием личности ребенка. Дополнительное образование ориентируется на вариативность содержания, форм и методов, индивидуализацию образовательных маршрутов социального самоопределения обучающихся. В Концепции модернизации российского образования подчеркнута важнейшая роль учреждений дополнительного образования детей как одного из определяющих факторов развития склонностей, способностей и интересов личностного, социального и профессионального самоопределения детей и молодежи. Более того, внебюджетные организации дополнительного образования выполняют важные социальные функции по обеспечению занятости детей и подростков, что способствует их самореализации и социальной адаптации, формированию здорового образа жизни, профилактике правонарушений и других асоциальных проявлений.

Сегодня образовательные услуги на рынке являются товаром. Такая данность рождает необходимость быть конкурентоспособным и соответствовать рыночному запросу. Владение методикой комплексного

маркетинга позволяет решить эту задачу. Комплексный маркетинг создает взаимосвязь субъектов экономического рынка и позволяет обозначить факторы маркетинга, с помощью которых фирма вызывает желаемую реакцию конечного потребителя. Формирование благоприятного имиджа компании, создание педагогического коллектива высококвалифицированных специалистов, использование эффективных техник и методик работы с клиентами, ориентированных на удовлетворение их запроса, – такие же важные элементы комплексного маркетинга, как реклама.

Рекламные ходы необходимо правильно просчитывать с учетом специфики организации для достижения поставленной цели. Особенность продвижения образовательных услуг заключается в том, что здесь используются оба способа реализации полезности во времени: как в период потребления, так и после него. В то же время, рекламные компании образовательных организаций поддаются регулярной оценке потребителей с юридической стороны, культурной, профессиональной. Неправильная реклама может подорвать доверие и к качеству оказываемых услуг. Важно наладить коммуникационное взаимодействие и донести информацию до целевой аудитории.

Развитие учреждения происходит за счет внутреннего потенциала компании, которое обеспечивают кадры, условия для эффективной трудовой и учебной деятельности, социальная защита педагогов и обучающихся, правовая основа развития образовательного учреждения. Увеличение потенциала влечет финансовые вложения, в связи с чем перед языковыми школами встает проблема практической окупаемости затрат, в том числе долгосрочных вложений. Важно согласовывать цели с возможностями.

## **2 Проектирование и реализация развития языковой школы в условиях удаленного района регионального центра**

### **2.1 Отличительные характеристики деятельности языковой школы в условиях удаленного района регионального центра**

Выявление отличительных характеристик деятельности языковой школы в условиях удаленного района регионального центра производилось на основе результатов SWOT-анализа. Анализ внешней среды производится с целью рассмотреть информацию об особенностях географического положения данного предприятия. Он предполагает изучение следующих факторов: информационной среды, технологий, законодательства, конкурентов, покупателей, инфраструктуры, кадрового потенциала.

– Наиболее типичными вопросами при проведении внешнего ситуационного анализа являются:

– Сможем ли мы удовлетворить потребности рынка без кардинальной реорганизации предприятия?

– Есть ли у наших конкурентов то, чего нет у нас?

– Существует ли угроза деятельности предприятия со стороны законодательной системы?

SWOT (Таблица 1) – анализ внешней среды организации направлен на выявление угроз и возможностей, которые могут возникнуть во внешней или внутренней среде организации, а также сильных и слабых сторон, которыми обладает организация.

Таблица 1 – SWOT-анализ языкового клуба «ЧАТ»

| <b>Факторы</b>                         | <b>Внутренние сильные стороны</b>  | <b>Внутренние слабые стороны</b>  |
|--|--|---|
| Кадры                                  | Компетентные,<br>самостоятельные,<br>универсальные сотрудники                                  | Вероятность ухода в частную<br>деятельность, отсутствие<br>целостности команды  |
| Образовательный<br>процесс             | Гибкость образовательной<br>программы  |   |
| Расположение                           | Удаленный район  | Удаленный район   |
| Финансы                                |  | Наличие одного источника дохода,<br>зависимость от количества клиентов.         |
| Потребитель                            | Понимание запроса потребителя  |   |
| Учебное<br>пространство                | Оборудованные кабинеты   | Ограниченность учебного<br>пространства (наличие 2-х учебных<br>кабинетов)      |
|  | <b>Внешние возможности</b>   | <b>Внешние угрозы</b>   |
| Потребитель                            | Сегмент услуг для детей<br>остается востребованным,<br>обязательный формат ЕГЭ                 | Платежеспособность (сегментация)<br>Экономическая ситуация в регионе,<br>стране |
| Канал<br>распространения<br>информации | Наличие бесплатных каналов<br>(родители, школы, мастер-<br>классы на пришкольных<br>площадках) | Необходимость привлечения средств<br>наружной рекламы                           |
| ФГОС                                   | Введение обязательного<br>экзамена в формате ЕГЭ по<br>английскому языку                       |   |
| Финансы                                | Доступность ресурсов   | Большое количество контрагентов<br>Потребность в рекламе                        |

Окончание таблицы 1

|              |                 |   |
|--------------|-----------------|---|
| Конкуренция  |                 | Высокая: в микрорайоне работают еще 5 школ английского языка, стоимость варьируется от 2000 до 3000 рублей. |
| Расположение | Удаленный район | Удаленный район   |

С учетом введения обязательного экзамена в формате ЕГЭ по английскому языку ожидается увеличение клиентов в 2017-2018 учебном году. Необходимо разработать план мероприятий по привлечению новых клиентов в период с 06.2017 по 09.2017 гг., чтобы сформировать информационное поле. Продумать выходы в школы, в классы, продумать систему вознаграждения для учителей по привлечению новых учеников в школу, внешнюю рекламу и другое.

Принимая во внимание высокую конкуренцию, необходимо продумать уникальные предложения для наших клиентов.

В связи с тем, что есть большое количество контрагентов, необходимо распланировать бюджет и заложить расходы на лето 2017 года, т.к. в летний период деятельность приостанавливается, отсутствует доход.

Также необходимо продумать мероприятия для сплочения команды и мотивации каждого сотрудника на достижение общего результата, создать условия необходимости работы в команде, составить универсальные требования к деятельности преподавателя языкового клуба и к его занятиям, провести методические планерки для обмена опытом, организовать общение в скайпе с другими преподавателями из других стран.

Из схемы (Рисунок – 1), приведенной ниже, видно, что в густонаселенном районе с большим количеством жилых домов, отсутствует достаточное количество муниципальных бюджетных организаций. Было

выявлено, что школы данного района переполнены и работают в две смены, что повышает спрос населения на внебюджетные дополнительные образовательные услуги, так как школы могут предоставить только обязательное образование для детей. Микрорайон «Солнечный» удален от центра города и основной части Советского района, что влияет на формирование целевой аудитории и отбор средств продвижения услуг. Целевая аудитория школы удаленного района – это жители непосредственно рассматриваемого района.

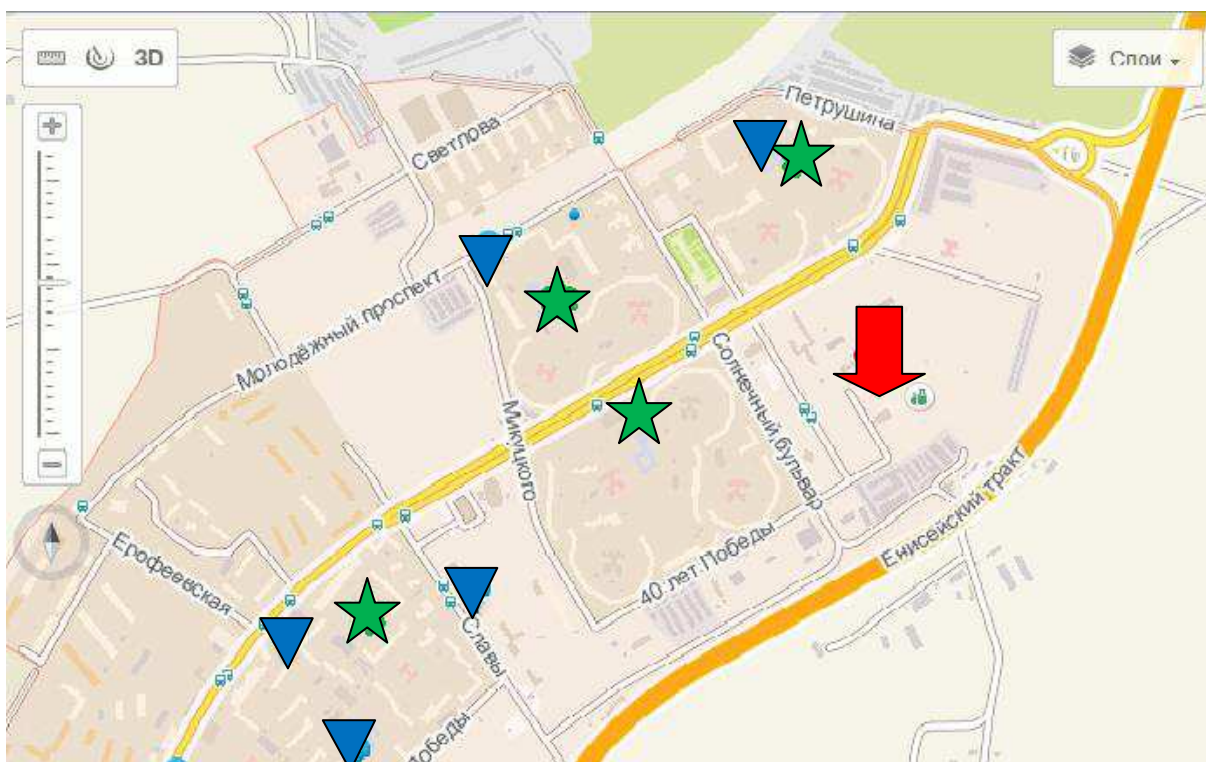


Рисунок 1 – Схема географического расположения района «Солнечный»



- Местоположение языковой школы «Чат»;
- Местоположение общеобразовательных школ;
- Местоположение других языковых школ.

Более того, географическое расположение влияет на кадровую политику, так как преподаватели, проживающие и работающие по месту жительства, имеют достаточную нагрузку. Появляется необходимость

привлекать персонал из других районов города, и для обеспечения лояльности персонала важно сформировать привлекательное предложение.

Несмотря на удаленность района, конкуренция языковых школ высокая. На каждом микроучастке есть языковая школа. Конкурентоспособность обеспечивается регулярным присутствием в информационном поле, взаимодействием с муниципальными бюджетными организациями, уникальностью предлагаемых услуг, квалификацией педагогов.

## **2.2 Условия и средства реализации процесса развития языковой школы**

Процесс развития – это система, которая эффективно работает при условии активизации всех ее составляющих. Именно поэтому реализация процесса развития языковой школы «Чат» осуществлялась по трем направлениям одновременно: работа с персоналом, создание информационного поля, работа с клиентами.

Первоочередная поставленная задача – организовать работу коллектива так, чтоб она была максимально эффективна. Изучив теоретическую базу, мы пришли к выводу, что результативность и эффективность преподавателей обеспечит система мотивации (Таблица – 2).



Таблица 2 – План внедрения и адаптации системы мотивации персонала.

| Срок                     | Этап  | Действия   |
|--------------------------|---|--|
| Сентябрь 2016            | Определение «ведущего» мотива у сотрудников                   | Провести опрос и проанализировать полученные результаты  |
| Октябрь – декабрь 2016   | Разработка системы мотивации                                  | Отобрать индивидуальные методы стимулирования, организовать единые условия, учитывающие мотивы каждого члена коллектива, оформить положение о системе мотивации. |
| Январь 2017              | Презентация системы мотивации коллективу                      | Ознакомить сотрудников с изменениями в работе  |
| Февраль - май 2017       | Апробация системы мотивации                                   | Внедрить систему мотивации в рабочий процесс   |
| Май 2017                 | Определение уровня удовлетворенности персонала рабочим местом | Анкетирование и обработка результатов.   |
| Июнь – август 2017       | Анализ и корректировка системы мотивации                      | Собрать результаты деятельности педагогов, сравнить с предыдущим годом, проанализировать неработающие факторы, внести корректировки                              |
| Сентябрь 2017 – май 2018 | Внедрение системы мотивации                                   | Ежемесячно отслеживать результаты, подводить итоги.  |

Качество работы коллектива обеспечивает сохранность клиентов, для привлечения новых учеников необходимо создать информационное поле. Вхождение в информационную среду обеспечивалось с помощью использования социальных сетей, как средства продвижения предоставляемых услуг, интернет-ресурсов для размещения информации о языковой школе, привлечения наружной рекламы (объявления, баннеры, рекламные доски), взаимодействия с муниципальными учреждениями района (Таблица – 3).

Таблица 3 – План работы с информационным полем

| Периодичность     | Социальные сети и интернет  | Наружная реклама   | Взаимодействие с МУ  |
|-------------------|---|--|--|
| Ежедневно         | Оформление постов и ведение профильной страницы школы в социальной сети ВК, добавление в друзья потенциальных клиентов. | Объявления на остановках и баннеры контрагентов                |  |
| Еженедельно       | Публикация бесплатных рекламных постов в сообществах микрорайона и досках объявлений в интернете                        | Расклейка объявлений в микрорайонах «Солнечный»                | Отбор муниципальных учреждений, осуществление холодных звонков, договоренности о встречах с представителями. |
| По договоренности | Размещение платных рекламных постов в ведущих сообществах микрорайона «Солнечный».                                      | Привлечение промоутеров для распространения визитных карточек. | Организация мастер-классов, проведение встреч.   |

Ориентация образовательного учреждения, предоставляющего платные образовательные услуги, концентрируется на клиенте, что является одним из

главных принципов работы компании. На первом этапе реализации необходимо определить цели обучения клиентов. Для получения честных и объективных результатов анонимная анкета (Рисунки 2 – 4), сформированная с помощью Google формы, – наиболее подходящий вариант.

Почему ты начал заниматься в клубе чат?

- Хочу учить английский
- Родители привели
- Хочу исправить оценки в школе
- Другое: \_\_\_\_\_

Рисунок 2 – Вопрос №1 анкеты

Атмосфера в клубе

- дружелюбная
- нейтральная
- не дружелюбная
- Другое: \_\_\_\_\_

Улучшились ли у вас оценки в школе с приходом в наш клуб?

- Да
- Нет

Рисунок 3 – Вопросы №2, №3 анкеты

Атмосфера в клубе

дружелюбная

нейтральная

не дружелюбная

Другое: \_\_\_\_\_

Улучшились ли у вас оценки в школе с приходом в наш клуб?

Да

Нет

Что вам больше нравится на уроке

Выбрать



Что бы ты добавил в занятия в клубе чтобы тебе было интереснее?

Мой ответ \_\_\_\_\_

Какой еще язык ты бы хотел учить, кроме английского?

Мой ответ \_\_\_\_\_

Кто из твоих друзей мог бы заниматься у нас в клубе?

Мой ответ \_\_\_\_\_

Рисунок 4 – Вопросы №4, №5, №6, №7 анкеты

Учитывая возрастные особенности обучающихся, оценка

образовательных результатов осуществляется системой «смайлов». Каждый обучающийся во время занятий за установленные успехи получает оценку (смайл). По результатам учебного года они подсчитываются, и абсолютный победитель получает тематический приз от школы за достижения и успехи. Для обеспечения единства требований на ежемесячных планерках обсуждается возможность дополнительных заданий и занятий, условия реализации данной системы оценивания. Создание образовательной среды – одно из мотивирующих средств к обучению. Свобода посещения и вариативность предложений направлены на поддержание интереса к изучению английского языка. В ходе опытно-экспериментальной части мы выяснили, что основная цель обучения у нас в школе – это поддержание или обеспечение высокой успеваемости в общеобразовательной школе. Листы мониторинга образовательного результата позволяют отследить путь достижения цели.

### **2.3 Реализация условий и анализ результатов первого цикла развития**

На первом этапе был произведен онлайн опрос, направленный на выявление потребностей клиентов и определение цели посещения клуба (Рисунок – 5). Большая часть опрошенных изъявила желание изучать английский язык. Значительная часть опрошенных выразила желание повысить успеваемость по школьному курсу английского языка.

### Почему ты начал заниматься в клубе чат?



20 ответов

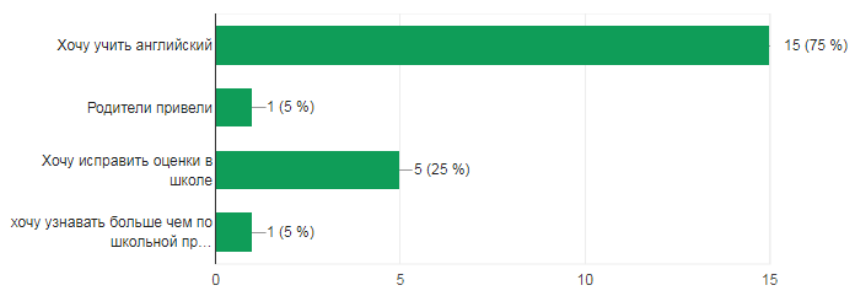


Рисунок 5 – Результаты ответов на вопрос №1

Необходимо было определить уровень комфорта обучающихся во время посещения школы (Рисунок – 6). Для большинства атмосфера в школе дружелюбная, но все же малый процент тех, кому не комфортно и кто оценивает обстановку как не дружелюбную.

### Атмосфера в клубе

21 ответ

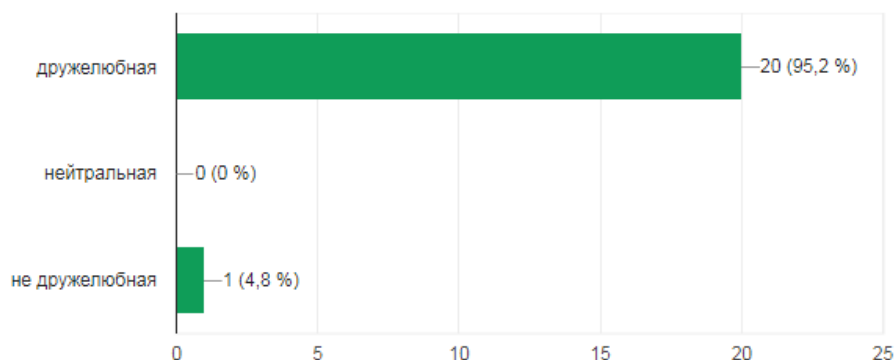


Рисунок 6 – Результаты ответов на вопрос №2

В связи с тем, что первый цикл реализации процесса развития языковой школы производился на тот момент, когда школа осуществляла образовательную деятельность в течение двух лет, и большая часть

опрошенных - это не вновь пришедшие ученики, а продолжающие обучение, необходимо было определить динамику успеваемости в школе и в результате, мы выяснили, что более 95% учеников улучшили свои оценки в школе (Рисунок – 7).

Улучшились ли у вас оценки в школе с приходом в наш клуб?

21 ответ

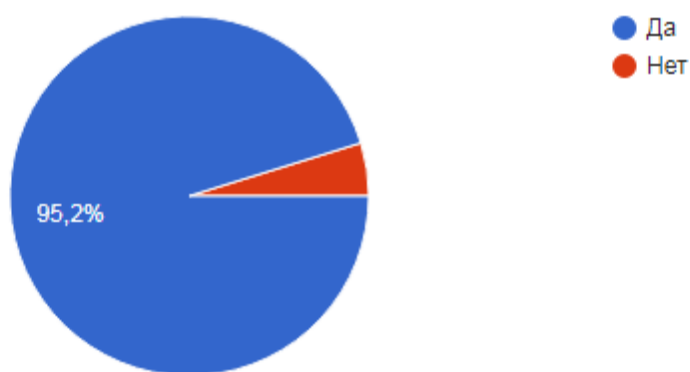


Рисунок 7 – Результаты ответов на вопрос №3

С целью создания единства образовательного пространства и организацией единых условий обучения, а также удовлетворения интересов каждого обучающегося, мы диагностировали индивидуальные запросы клиентов (Рисунок – 8). Основными видами деятельности оказались творческие работы, чтение, говорение. Эти данные необходимо использовать в работе с педагогами.

## Что вам больше нравится на уроке

20 ответов

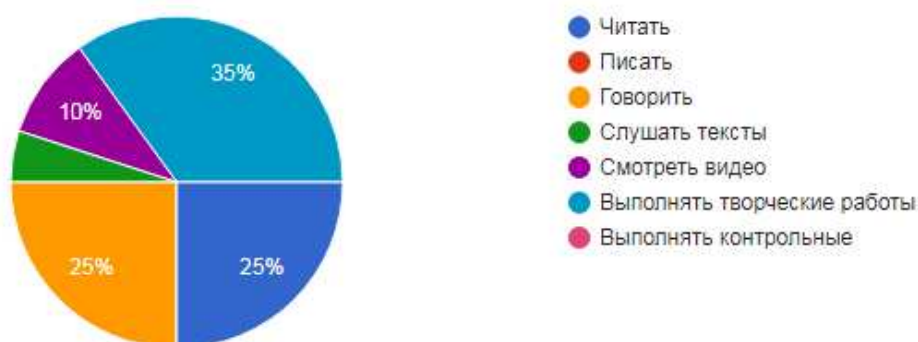


Рисунок 8 – Результаты ответов на вопрос №4

После диагностики и этапа выявления потребностей клиентов, была проделана работа с коллективом с целью его сплотить, повысить мотивацию каждого сотрудника на достижение высоких результатов образовательного процесса (Таблица – 4).

Этапы работы с коллективом:

1. Определить ведущую мотивацию сотрудника.
2. Разработать систему мотивации преподавателей.
3. Апробировать и проанализировать результаты.
4. Внести корректировки (при необходимости)
5. Запустить систему мотивации.

Показатели эффективности замотивированного сотрудника:

1. повышение успеваемости в общеобразовательной школе обучающихся в языковой школе «Чат».
2. 100% посещаемость
3. Увеличение количества учеников, посещающих дополнительные мероприятия (клубы разговорного английского, клубы выходного дня).

Методы оценки показателей эффективности:



1. Анкетирование 1 раз в четверть.
2. Ведение статистики посещаемости

Таблица 4 – Сравнительно-сопоставительный анализ результатов.

|  |  |
|--|--|
| На первом этапе внедрения                                      | По результатам апробации                         |
| Пропуски без уважительных причин 20%                           | Снижение на 10%                                  |
| Посещение дополнительных мероприятий 50%                       | Повышение на 20%                                 |
| Успеваемость обучающихся в МБОУ 60%<br>учатся на 5, 40% - на 4 | Выросло количество отличников по предмету на 15% |

#### Адаптация (приспособление к наличным условиям)

По результатам тестирования и определения ведущей мотивации сотрудника, были созданы условия для реализации (Таблица – 5). В системе мотивации появилась возможность увеличивать заработную плату посредством получения премий за удержание клиентов и 100% посещаемости. Оформлен мотивирующий стенд с результатами лучших учеников с указанием преподавателя.

Таблица 5 – Действия с мотивами разного типа.

| <i>Мотивация</i> | <i>Действия</i>  |
|------------------|--|
| Материальная     | Ежемесячные премиальные за посещение (пропуски только по уважительной причине, предоставлен документ) в размере 5% от суммы сбора денежных средств учеников, обучающихся в группе. Ежеквартальные премиальные за сохранность клиентов (при отсутствии учеников, переставших посещать клуб) за каждые 3 месяца – 10% от сбора. Проведение корпоративных вечеров, поездок, вручение подарков на дни рождения и другие праздники. Покупка учебно-методической литературы. |

## Окончание таблицы 5

|                            |  |
|----------------------------|--|
| Организация рабочего места | Наличие оргтехники, бумаги, выхода в интернет.<br>Наличие горячей воды, покупка чая и кофе для общего пользования.   |
| Условия труда              | Возможность выбора приемлемого графика работы, количества групп, возможность взять отпуск в течение учебного года.   |
| Социальная                 | Рейтинг учеников с указанием группы и учителя.<br>Публичная похвала за достижения преподавателей (конкурсы, результаты учеников, организация мероприятий).<br>Ведение страницы сайта «Наши педагоги» с предоставлением информации заслуг и достижений.<br>Оформление доски почета.<br>Возможность обмена опытом на планерках, где преподаватель делится с коллегами наиболее эффективными технологиями с предоставлением конкретных результатов. |

В языковой школе работают два преподавателя и один администратор. У первого (А.) ведущий тип мотивации - материальный, поэтому при работе с ней акцент ставится на возможность увеличения дохода. Также она – совместитель, ее основное место работы – общеобразовательная школа, она не имеет категории. Поддержка действий на получение результатов и оказание ей методической помощи мотивируют ее на эффективную работу.

У другого преподавателя (В.) ведущий тип мотивации – социальный. Для нее важно признание ее результатов коллективом и учениками. Поэтому для нее организуем планерки и беседы, во время которых обсуждаем рост и достижения учеников, просим поделиться технологиями и методическими разработками. Она является инициатором организации «Творческого уголка», где представлены творческие работы детей, а также активнее, чем другие педагоги, участвует в его наполнении. Для В. важны комфортные условия рабочего места, поэтому за наличием всего необходимого слежу.

Третий преподаватель (С.) реагирует на социальные и материальные стимулы. Прозрачная система оплаты труда, возможность увеличивать свой доход не только посредством привлечения клиентов, благоприятно влияют на ее деятельность. По образованию она – художник, работа администратора для нее не нова, но важна и самореализация в профессиональной сфере. В связи с этим на базе нашей школы была организована изостудия, в которой С. проводит занятия и, получая дополнительный доход, реализуется в профессиональном плане.

Улучшение (отбор элементов, повышающих эффективность)

1. Оценка качества предоставляемых образовательных услуг (Таблицы – 6 – 10).

Таблица 6 – Входной контроль

| Группа | Количество учеников | Средний балл на начало учебного года | Оценка в МБОУ СШ за предыдущий год | Цель обращения в ЯШ «ЧАТ» |
|--------|---------------------|--------------------------------------|------------------------------------|---------------------------|
|        |                     |                                      |                                    |                           |

Таблица 7 – Итоговый контроль

| ФИО | Балл входного контроля | Балл итогового контроля | Годовая оценка в МБОУ СШ | Придет ли на следующий год |
|-----|------------------------|-------------------------|--------------------------|----------------------------|
|     |                        |                         |                          |                            |

Портфолио учеников:

1. Результаты входного контроля;
2. Результаты промежуточного тестирования по завершению раздела;
3. Творческие работы;
4. Выполненные дополнительные задания;
5. «Дневник смайликов»;

6. Мониторинг успеваемости в МБОУ СШ;
7. Достижения в конкурсах и олимпиадах;
8. Рефлексивный;
9. Результат итогового контроля.

Таблица 8 – Отслеживание посещений дополнительных мероприятий

| Название мероприятия | Количество учеников | Дата |
|----------------------|---------------------|------|
|                      |                     |      |

Таблица 9 – Мониторинг прироста клиентов, увеличения прибыли

| Месяц | Количество клиентов на 1 число | Количество учеников на 30 (31) число | ФИО прибывших | Средство привлечения | Сумма сбора |
|-------|--------------------------------|--------------------------------------|---------------|----------------------|-------------|
|       |                                |                                      |               |                      |             |

Таблица 10 – План работы на следующий месяц.

| Сроки | Создание информационной среды | Мероприятия | Результат |
|-------|-------------------------------|-------------|-----------|
|       |                               |             |           |

Данная работа должна выполняться систематически, и только в этом случае она приносит максимальный результат. Каждый сотрудник индивидуален, а моя задача, как руководителя, учесть особенности каждого и создать комфортные условия. Организация рабочего места и условия труда должны быть одинаковы в течение всего учебного года, так же как и материальная составляющая.

При ведении рейтинга учеников каждый преподаватель замотивирован на высокие образовательные результаты, а так как наша школа – это коммерческая организация, в которой во главу всего ставится клиент,

появляется необходимость стимулировать педагогов и не допускать появления проблемного момента. Однако некоторые части могут быть не систематическими: методические сборы и обмен опытом, участие в конкурсах и олимпиадах.

В должностные обязанности администратора входит и привлечение клиентов: он материально поощряется за каждого нового ученика. Необходимо давать объективную оценку проделанной работе ежемесячно. Выявление наиболее эффективных маркетинговых средств позволяют планировать действия, которые ведут к максимальному результату. Например, анализ 2017-2018 учебного года показал, что в период с августа по сентябрь эффективно работают объявления, интернет-ресурсы, массовое распространение посредством социальных сетей. Однако, октябрь-декабрь для таких средств - период затишья, в это время работают встречи с потенциальными учениками в муниципальных учреждениях, адресная рассылка и холодные звонки, рекомендации. В январе снова эффективно работают средства, применяемые в августе-сентябре. Таким образом, только при системном подходе и анализе мы получаем хорошие результаты и рост во всех направлениях.

Взаимосвязь удовлетворенности сотрудника рабочим место и качество выполняемых им работ коррелируются. Если сотрудник доволен работой в целом, он и работает с удовольствием и выполняет ее качественно. В рамках моей школы важно сохранять уровень удовлетворенности на протяжении всего времени, так как скачки, влияющие на результативность, влияют на всю организацию в целом.

С целью выявления уровня удовлетворенности персонала (Рисунок – 9) условиями труда, было проведено анкетирование (Приложение А)

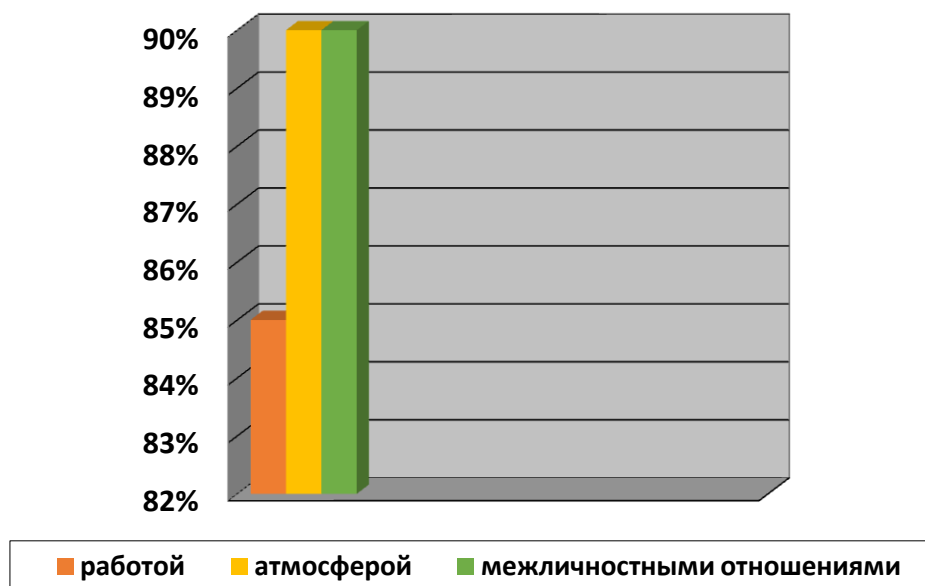


Рисунок 9 – Результаты анкетирования

Удовлетворенность сотрудников выполняемой ими работой (вопрос №1) – 85% респондентов удовлетворены работой. Данным показателем удовлетворены в среднем 85% опрошенных респондентов, большинству работников нравится выполняемая работа, т.е. содержание работы вызывает положительные чувства и эмоции у сотрудников.

Удовлетворенность межличностными отношениями внутри коллектива (вопрос №2, №3, №4):

- 90% удовлетворены атмосферой.
- 90% опрошенных респондентов удовлетворены сложившимися отношениями внутри коллектива.
- 90% опрошенных респондентов удовлетворены сложившимися межличностными отношениями вне рабочего времени.

Исходя из полученных результатов, можно сделать вывод о том, что в коллективе сложилась благоприятная атмосфера взаимоотношений, т. е. отношения, сложившиеся на основе разного рода сближающих и объединяющих людей чувств.

Так же анкетирование было направлено на выявление

удовлетворенности персоналом взаимоотношениями с руководством (Рисунок – 10).



Рисунок 10 – Удовлетворенность межличностными отношениями с руководством

Наибольшую оценку (Оценка от -1 до +1) получили следующие качества: Трудолюбие, способность разбираться в людях, общительность. Ниже оценены такие качества, как забота о людях, доброжелательность, справедливость.

Работа с учениками была построена не только в рамках регулярных занятий, но и реализована практика сопровождения (Таблица – 11).

Исходя из задачи тьютора - построить движение подопечного в поле достижений, где существует идеальное (культурные образцы) и реальное (человеческие желания, интересы). Тьютору необходимо строить пространство опробования. Оно возникнет, если у подопечного есть творчески-продуктивная задача. Была сформулирована цель практики:

создание условий для успешного саморазвития и самостоятельного познания учебного предмета, т. е. самообразования.

Принимая во внимание, что практика индивидуализации была направлена на развитие навыка самостоятельного обучения, учитываются результаты, полученные за пределами языковой школы «Чат» в сфере английского языка, а также достижения, выходящие за рамки общеобразовательной школы.

Таким образом, предполагаемые результаты:

- 1) Активное участие в олимпиадах;
- 2) Участие в творческих конкурсах;
- 3) Общения с представителями разных стран, не говорящих на русском языке;
- 4) Высокая успеваемость в общеобразовательной школе.

Организация социально-образовательной среды. В первую очередь, тьюторантам предоставляется возможность свободного посещения клуба, то есть они могут приходить в свободное время и использовать предлагаемые ресурсы (англоязычная библиотека, страноведческая литература, свободный выход в интернет).

В рамках свободного посещения им предлагается:

- 1) работа с дополнительными грамматическими ресурсами, что способствует совершенствованию навыков обучающихся;
- 2) оформление проектной работы (плакат/брошюра о своей стране, странах изучаемого языка и странах, которые они хотели бы посетить);
- 3) прочтение художественной литературы и иллюстрацией наиболее понравившейся сцены;
- 4) просмотр сериала с выделением полезных лексических единиц и определением ситуаций для дальнейшего использования.



Также им предоставляется возможность прийти с собственно сформулированным вопросом, и тогда проводится консультация индивидуальная, соответствующая запросу (например, подготовиться к олимпиаде или конкурсу; выбрать тему и спланировать выступление на научно-практической конференции).

Таблица 11 – Описание процессов, происходящих в ходе практики.

| Этап   | Действия тьютора   | Действия тьюторанта  | Техника                                 |
|--|--|--|---|
| Определение познавательного интереса             | Организует взаимодействие, задает вопросы, определяет ситуацию ролевой игры  | Обсуждают, отвечают на вопросы, заполняют анкеты, принимает участие в игре | Ролевая игра, обсуждение, анкетирование |
| Целеполагание                                    | Помогает переформулировать желания в цель  | Выражают желания   | Обсуждение, беседа                      |
| Разработка «план-карты познавательного интереса» | Делает очевидной ученику необходимость и доступность очень разных источников и ресурсов образования, средств достижения его цели. Тьюторское сопровождение понимается нами как элемент открытого образования, в рамках которого абсолютно любой объект общества может выступать средством познания, несет на себе какой-то знаниевый след. | Ученик обсуждает и анализирует возможные средства познания                 | «План-карта»                            |

Окончание таблицы 11

|   |   |  |   |
|---|---|--|---|
| Реализация и обсуждение, анализ, корректировка плана образовательной деятельности | Создать ситуацию осмысления подростком значения собранных материалов в соответствии с определенной целью. | На данном этапе ученик в основном самостоятельно действует, встречаясь периодически для обсуждения возникающих трудностей и достигнутых результатов. | Сбор портфолио, образовательный проект. |
| Анализ итогов образовательной деятельности  | Анализ конкретных действий и операций.  | Предоставляет результаты деятельности  | Портфолио, проект, беседа               |

В связи с тем, что первоочередная цель изучения английского языка – это общение с иностранцами, я регулярно приглашаю гостей на «клубы разговорного языка». По завершению серии таких занятий и знакомства с гостем, ученики активно продолжают общаться в социальных сетях и делятся новостями на встречах.

В течение учебного года две ученицы регулярно делились достижениями:

Ученица 1 – октябрь – Всероссийская олимпиада школьников – 1 место среди 5-6 классов (сама она ученица 5 класса).

– декабрь – Научно-практическая конференция – подготовка к участию в 2018-2019 учебном году.

– январь – Конкурс чтецов на английском языке – 1 место в школе.

Ученица 2 – ноябрь – районная олимпиада младших школьников – вошла в 10-ку в Советском районе.

– март - конкурс чтецов младших школьников – 3 место в школе.

Другие участники группы показывают стабильные результаты в обучении и успеваемости, текущие оценки не были ниже отметки «отлично», но пока за пределы образовательной программы не выходили, корректировки в работе спланированы на следующий учебный год.

Техники оценки практики:

- 1) анализ портфолио;
- 2) рефлексивный анализ образовательной деятельности;
- 3) мониторинг образовательных результатов.

Организационно-управленческие условия воспроизводства практики

Данная практика была «пилотным проектом» в моем образовательном учреждении, и участие в роли тьютора принимала только я. Но на следующий учебный год запланированы мероприятия, направленные на охват большего количества учеников в тьюторское сопровождение.

Один преподаватель выявил желание проводить клубы выходного дня. Данный функционал не требует ввода дополнительной должности, а оплачиваться будет отдельно и по другой ставке, нежели обычное занятие.

Еще один преподаватель проявил интерес к организации клуба по интересам и его сопровождения, так как в ходе занятий по расписанию были выявлены схожие интересы у учеников и их желание углубиться в тему. Данный вопрос открыт к обсуждению. Пока не понятно, каким образом простроить работу, как по расписанию, так и по оплате за дополнительную работу.

Преподаватель, желающий осуществлять тьюторское сопровождение, должен представить программу для реализации.

Мною, как тьютором, выстраивается тесная взаимосвязь с родителями учеников. Данное общение направлено на получение обратной связи, определения запроса. В случае неуспешности происходит планирование дополнительных консультаций по определенному запросу.

Каждый преподаватель в моей языковой школе может принять позицию тьютора, методическая помощь осуществляется посредством личного консультирования и посещения предложенных вебинаров. А также ежемесячно организуются «летучки» для обсуждения вопросов, планирования работы, обмена опытом.

По результатам реализации процесса развития языковой школы в мае 2018 года было проведено анкетирование.

Данная анкета была направлена за выявление удовлетворенности учеников образовательным процессом. В первую очередь, необходимо было выявить, что именно нравится нашим учеником в школе «ЧАТ». Результаты анкетирования представлены на рисунках 11-12.

Ф.И.О \_\_\_\_\_

Класс \_\_\_\_\_

Что больше всего нравится у нас в клубе?

- 1) Получать смайлы
- 2) Занятия
- 3) Разговорные клубы с иностранцами

Другое \_\_\_\_\_

Нравится преподаватель?

Да Нет

Придешь в следующем году?

Да Нет Не знаю

Почему? \_\_\_\_\_

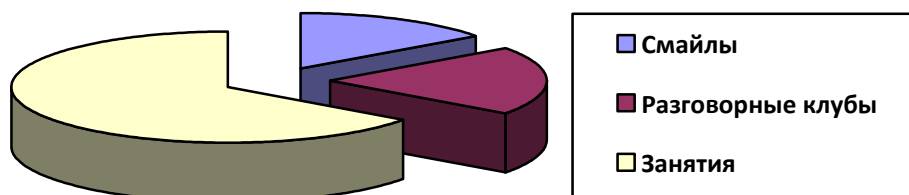


Рисунок 11 – Диаграмма результатов анкетирования (вопрос №1)

15% обучающихся заинтересованы системой поощрения и оценивания, а именно получением «Смайлов» за достижения и успехи. По результатам учебного года ведется подсчет набранных смайлов, и победитель получает приз от языковой школы «Чат».

20% обучающихся акцентируют свой интерес на разговорных клубах с иностранцами. В течение учебного года мы приглашаем гостей, не владеющих русским языком, для проведения коммуникативных занятий по разным темам.

Большая часть учеников, а именно 65% ответили, что им нравятся занятия.

Одной из задач анкетирования было определение удовлетворенности учеников преподавателем (Рисунок – 12). Свою симпатию к преподавателям выразили 100%. Также было необходимо выявить намерение продолжать обучение именно в нашей школе на следующий учебный год.

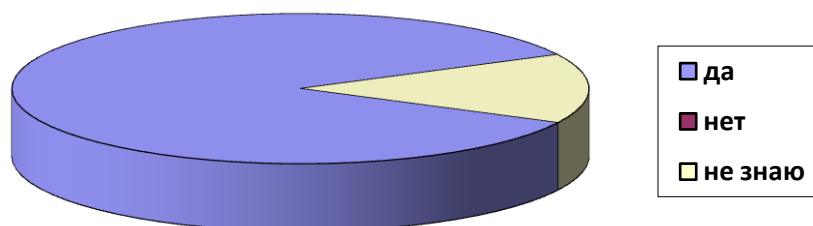


Рисунок 12 – Диаграмма результатов анкетирования на вопрос №2

Положительный ответ на вопрос «Придут ли в следующем году?» дали большинство. Никто не дал однозначный отрицательный ответ. Неоднозначность решения остаться на следующий учебный год высказали 15%, аргументируя это возможностью переезда.

Анализ эффективности присутствия в информационном пространстве микрорайона.

- В текущем учебном году к нам в школу прибыло 20 новых учеников.

- Отдельное количество учеников было набрано при помощи расклейки объявлений. В период с 27 по 31 августа было расклеено 500 объявлений. За учебный год в районе нашей школы было расклеено около 1700 объявлений. Затраченное время варьируется от 4-х до 2-х часов в зависимости от количества объявлений и метеоусловий. Работа не была проделана безрезультативно, звонки поступали практически сразу или в течение нескольких дней, интересовались стоимостью и прочими услугами, кому-то не подходило время, кому-то место, а кто-то просто больше не

перезванивал по неизвестным причинам. В итоге по объявлению пришло 9 человек(45%).

- По рекомендациям пришло 9 человек (45%).

- Было организовано взаимодействие с муниципальными бюджетными организациями (Таблица – 12). Однако результатов это не принесло. Пытались передать объявления через заведующих в руки воспитателям нужных нам групп, но ни одного звонка нам так и не поступило. Кто-то воспринимал нас с некоей агрессией, мол, “у нас есть свой английский и свое творчество, нам ничего не нужно”. На этапе первого цикла развития языковой школы мы допустили некоторые ошибки:

- Передавали через заведующих информационные листовки, не принимая во внимание их незаинтересованность. Во втором цикле процесса необходимо действовать через воспитателей и учителей, чтобы они лично получили на руки объявления. Необходимо разработать систему мотивации внешних сотрудников для сотрудничества. Нужно найти в интернете сайт детских садов, искать воспитателей для связи и пробовать с ними договориться, если не получится, то можно предложить бартер. Побывали в 4-х детских садах вблизи нашей школы. По такому же сценарию отдавали визитки в школы, результат тот же, что и в детских садах. Необходимо совершенствовать стратегию в обоих рассмотренных случаях.

- В рамках реализации процесса развития начали интенсивно вести нашу страничку в социальной сети ВКонтакте. Были рассылки в группах по микрорайону «Солнечный». На бесплатных досках объявлений, Avito и прочих общественных интернет-ресурсах. По таким средствам информации пришел один человек (5%). Добавляли в друзья людей, живущих в «Солнечном», друзей наших друзей, от знакомых преподавателей и так далее. За год набрали около 180 новых друзей. Также при добавлении в друзья прикрепляли сообщение-рекламу о нашем клубе, один человек(5%)

пришел посредством такой рекламы, был проявлен интерес к школе. Для повышения интереса подписчиков начали делать интересные посты, устраивать интересные конкурсы в клубе, например, конкурс на лучшую ёлочную игрушку. Дети вместе с родителями активно взялись за участие. Родители проявили максимум заинтересованности в победе их ребенка и боролись за главный приз (кружка и блюдечко с эмблемой Лондона). Этот конкурс очень понравился детям и взрослым, родители лично выражали благодарность за такую идею. Вся реклама была опубликована на нашей страничке, велось голосование среди участников. Оформление было ярким, интересным, привлекающим внимание.

Таблица 12 – Взаимодействие с образовательными учреждениями

| Муниципальное учреждение | С кем была встреча               | Совершенные действия  | Результат  |
|--------------------------|----------------------------------|---|--|
| Детский сад № 301        | Встреча с заведующей             | Информация о нас. Просьба раздать информацию воспитателям, а они передадут родителям. | Не принесло никаких результатов. Не было ни одного звонка. |
| Детский сад № 308        | Встреча с заведующей             | Информация о нас. Просьба раздать информацию воспитателям, а они передадут родителям. | Не принесло никаких результатов. Не было ни одного звонка. |
| Детский сад № 315        | Встреча со старшем воспитателем. | Информация о нас. Просьба раздать информацию воспитателям, а они передадут родителям. | Не принесло никаких результатов. Не было ни одного звонка. |



Окончание таблицы 12

|                   |                         |  |  |
|-------------------|-------------------------|--|--|
| Детский сад № 326 | Встреча с заведующей    | Информация о нас. Просьба раздать информацию воспитателям, а они передадут родителям.      | Не принесло никаких результатов. Не было ни одного звонка. |
| Детский сад № 328 | Отказались встречаться. | _____  | _____  |
| Школа № 115       | Встреча с завучем.      | Информация о нас, просьба передать учителям наши визитки для распространения их в классах. | Не принесло никаких результатов. Не было ни одного звонка. |
| Школа № 139       | Встреча с завучем.      | Информация о нас, просьба передать учителям наши визитки для распространения их в классах. | Не принесло никаких результатов. Не было ни одного звонка. |

## **Выводы по второй главе**

Образование в современном мире становится самым развивающим и развиваемым направлением экономики. Именно оно способствует гармоничному развитию личности, творческих способностей человека, его интеллектуальному развитию, нравственному, культурному. Такое общество создает предпосылки успешного социально-экономического государства.

Образовательная деятельность – это ликвидный товар, а учреждение, предоставляющее данный товар, оказывает услуги. Успешность организации коммерческого типа обуславливается экономическими показателями: количество клиентов, финансовая стабильность. И на эти показатели необходимо работать в нескольких направлениях:

- 1) Выявление отличительных характеристик школы, в данном случае, школы в удаленном районе регионального центра;
- 2) Создание условий и отбор средств, способствующих развитию школы.

С учетом того, что специфика школы обуславливается инфраструктурой, удаленностью, контингентом потребителей, весь процесс должен быть выстроен на этой базе.

Таким образом, при конкретизации отличительных характеристик деятельности языковой школы в условиях удаленного района регионального центра были выделены следующие признаки. Первый признак – это географическая обособленность и самостоятельность района, сложность передвижения в соседние районы. Вторым признаком является рост застройки жилых домов, и как следствие, - рост населения. Третьим признаком является избыточное количество рабочих мест в сфере образования, как в бюджетных организациях, так и коммерческих.

Для развития языковых школ, обладающих указанными признаками, целесообразно разрабатывать следующие условия и средства реализации этого процесса.

С точки зрения потребителя услуги должны быть качественными и уникальными. В первую очередь, был выявлен запрос клиента, его интерес, а также цель и уровень удовлетворенности оказываемыми услугами посредством онлайн анкетирования. Результаты анкетирования были учтены в работе с персоналом. Именно перед коллективом ставились определенные задачи, решение которых определяло процесс развития школы. Совокупность средств, обозначенных в системе мотивации, благоприятно влияла на качественные показатели образовательной деятельности. Более того, прозрачная система поощрения и учет разных ведущих мотивов руководителя при планировании работы с коллективом обеспечило лояльность сотрудников. В образовательной сфере именно преподаватели создают условия учебного труда, при комфортных условиях и благоприятной атмосфере качество образования растет. Обучающиеся получают возможность организовать свою учебную деятельность, реализовать свои потребности в обучении.

Разнообразие технологий и возможностей продвижения услуг позволяет охватить целевую аудиторию в максимальных масштабах, хотя муниципальные образовательные организации идут на взаимодействие с неохотой или вообще не идут, остается множество вариантов распространения информации, создавая информационное поле посредством рекламных размещений. Социальные сети, интернет – огромная информационная площадка, с помощью которых предоставляется возможность распространить информацию о школе, как обращаясь лично, так и привлекая обособленное внимание.

Результативность указанных условий и средств была проверена через анализ показателей первого цикла деятельности по развитию языковой школы. Зафиксированы следующие изменения:

1) Система мотивации обеспечила стабильность трудового коллектива, ориентированного на достижение совместных долгосрочных целей;

2) Использование разнообразных возможностей информационной среды микрорайона способствовало повышению престижа и привлечению новых клиентов организации;

3) Правильное ведение финансовой политики позволило увеличить материально-техническую базу и оптимизировать расходы.

Именно проделанная работа во всех направлениях привела к положительному результату: сохранность и удержание клиентов, отсутствие дебиторской задолженности, лояльность коллектива, финансовая стабильность.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Произведенный анализ доступных научно-методических источников информации и описание теоретических оснований для формирования условий развития языковой школы как частной организации дополнительного образования позволили сформировать видение языковой школы, определить направленность деятельности дополнительного образования. Более того, в ходе исследования была выявлена государственная заинтересованность в развитии учреждений дополнительного образования. Затраты бюджетов всех уровней на дополнительное образование детей являются долгосрочными инвестициями в будущее развитие российского общества и государства, кадровый потенциал.

Также были выделены значимые функции учреждения дополнительного образования: функция выявления и поддержки детей, способных к творческой деятельности; образовательная функция; функции самоопределения, формирования духовного образа жизни, реализации коммуникативных потребностей детей.

Было выявлено, что продвижение образовательных услуг организуется особенным образом. Найдены и раскрыты критерии выбора маркетинговых стратегий: организационно-технологические; экономической эффективности; социальные (заказ населения). В научной литературе рассмотрены понятия маркетинга и его классификация, взаимосвязь предпринимаемых действий с величиной, направленностью и расположением компании. С учетом особенностей языковой школы «Чат», выявлена ведущая стратегия – сегментационная. Так как рассматриваемая школа – это пациент, работающий с небольшими сегментами рынка.

В ходе опытно-экспериментальной работы были конкретизированы отличительные характеристики деятельности языковой школы в условиях удаленного района регионального центра. Осуществлен SWOT-анализ и

проделана аналитическая работа. Были выявлены внутренние сильные и слабые стороны, а также возможности и угрозы. Произведена оценка и анализ географического расположения, его влияние на потенциального потребителя услуги и кадрового потенциала.

Разработаны условия и средства реализации развития языковой школы.

Условия: уникальность предоставляемых услуг, вариативность программ, форм и методов обучения, квалификация кадров, присутствие в информационной среде района.

Средства: расширение спектра предоставляемых услуг (введение изостудии для учеников нашей школы), внедрение системы мотивации, разработанной с учетом индивидуальных ведущих мотивов каждого члена трудового коллектива, осуществление практики сопровождения, индивидуализации образовательного процесса, направленность на достижение цели, ориентация на интерес клиента.

После внедрения экспериментальной части произведен анализ результатов первого цикла. По результатам первого цикла мы выявили, что система мотивации качественно влияет на эффективность сотрудника, при учетных ценностях, повышается работоспособность и появляется ориентация на достижение совместных целей, проявляется инициатива к выполнению дополнительной работы при прозрачной системе поощрения.

Произведя анализ первого анкетирования и внедрив все пожелания клиентов в образовательную деятельность, мы получили лояльность клиентов: более 95 % обучающихся планируют приступить к обучению в школе.

Присутствие в информационном пространстве, обеспечило прирост новых клиентов, а слаженная работа коллектива их сохранность.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Fogarty G., Catts R., Forlin C (2000). Identifying shortcomings in the measurement of service quality. *Journal of Outcome Measurement*, 4(1), 425-447.
2. Бандурин А. Стратегический менеджмент / А. Бандурин, Б. Чуб. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/management/chub/>.
3. Березина В. А. Дополнительное образование детей в современных условиях / В. А. Березина. // Нормативные документы образовательного учреждения. – 2006. - № 3. – С. 17-19.
4. Бесплатная база толковых словарей русского языка «Мой Словарь» [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://moyslovar.ru/slovари/ozegov/slovo/%D1%88%D0%BA%D0%BE%D0%BB%D0%B0>.
5. Бондаревская Е. В. Теория и практика личностно-ориентированного образования: учебник для вузов / Е. В. Бондаревская. - Ростов н/Д.: изд-во РГПУ, 2006. - 352 с.
6. Буйлова Л. Н. Организация методической службы учреждений дополнительного образования: учебно-методическое пособие / Л. Н. Буйлова, С. М. Кочнева. - М.: Владос, 2007. - 160 с.
7. Верба И. А. Внешкольная работа / И. А. Верба // Дополнительное образование. - 2005. – № 7. - С. 8 -10.
8. Виханский О. С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс / О. С. Виханский, А. И. Наумов. - М.: изд-во МГУ. – 2005. - С. 348.
9. Вязина К. А. Педагогический менеджмент / К. А. Вязина, Ю. Н. Петров, В. Д. Беликовский. – М.: Педагогика, 1991. – 268 с.
10. Гойло В.С. Политическая экономия интеллектуального труда / В. С. Гойло // *Мировая экономика и международные отношения*. – 2004. - № 4.
11. Гончаренко С. Педагогические исследования: методологические

советы молодым ученым / С. Гончаренко. - К, 1995.

12. Горский В. А. Педагогические принципы развития системы дополнительного образования детей / В. А. Горский, А. Я. Журкина // Дополнительное образование. - 2006. - № 2. – С. 6 – 11.

13. Гузеев В. В. Планирование результатов образования и образовательная технология: учебное пособие для вузов / В. В. Гузеев. - 4 – е изд., испр. и доп. - М.: Народное образование, 2007. – 268 с.

14. Дополнительное образование: в 2 ч. Ч. 1: Сборник нормативных документов (2001-2006) / В. А. Березина. - М.: ИНФРА-М, 2005. - 106 с.

15. Дополнительное образование: опыт и перспективы развития: учебное пособие / под ред. С. В. Сальцевой. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. - 135 с.

16. Журкина А. Я. Содержание и технологический инструментарий исследовательской работы в учреждении дополнительного образования: учебник для вузов / А. Я. Журкина. - М.: ИНФРА-М, 2008. – 84 с.

17. Кельчевская И. Самомаркетинг образовательного учреждения

18. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг / Ж.-Ж. Ламбен. – СПб: Наука, 2006. - С. 145.

19. Лихачев Б. Т. Педагогика: курс лекций / Б. Т. Лихачев. – М.: Прометей, 2005. - 589 с.

20. Маркова В. Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: курс лекций / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. – М.:ИНФРА-М, 2007. - С. 113.

21. Нововведения в муниципальном управлении образованием: пособие для руководителей и сотрудников муниципальных органов управления образованием / под ред. Н. Д. Малахова. – М.: Новая школа, 1997. – 96 с.

22. Новоточина Л. В. Анализ научных подходов в исследовании проблемы управления общеобразовательными учреждениями [Электронный



ресурс] / Л. В. Новоточина. - Режим доступа:  
<http://festival.1september.ru/articles/502731/>.

23. Об образовании: Закон Российской Федерации. – М. - 2001.

24. Об опыте организации внеурочной работы и дополнительного образования детей в общеобразовательных учреждениях г. Ижевска Удмуртской республики: Решение коллегии Минобразования РФ от 28 апреля 2008 № 5/1.

25. Об утверждении положения о порядке аттестации и государственной аккредитации образовательных учреждений: Решение коллегии Минобразования РФ от 22 мая 2008 № 1327.

26. Общее и дошкольное образование: сборник нормативных правовых документов / под ред. В. М. Филлипова. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 448 с.

27. Панов А.И., Корабейников И.О. Стратегический менеджмент / А. И. Панов, И. О. Корабейников. – М.: Юнити, 2009. - С. 292.

28. Попов С. А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров "Управление развитием организации". Модуль 4. / С. А. Попов. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 344 с.

29. Поташник М. М. Инновационные школы России: опыт программно-целевого управления / М. М. Поташник. – М., 2006.

30. Санталайнен Т. Управление по результатам: пер. с финск. / Т. Санталайнен, Э. Воутилайнен, П. Поренне [и др.]; общ. ред. и предисл. Я. А. Лейманна. – М.: Прогресс, 1993. – 320 с.

31. Справочник менеджера образования / авт.–сост. В. С. Гирмович. – М.: Новая школа, 2007. – 230 с.

32. Сущенко Т. А. Организация учебного процесса во внешкольных учреждениях: учебное пособие / А. Т. Сущенко. – 2–е изд., испр. и доп. – СПб.: Лань, 2008. – 187 с.

33. Титов Б. А. Социализация детей, подростков и юношества

посредством развивающих игр / Б. А. Титов // Внешкольник. - 2005. – № 3. - С.18 – 21.

34. Управление развитием школы: пособие для руководителей образовательных учреждений / под ред. М. М. Поташника, В.С. Лазарева. – М.: Новая школа, 1995. – 464 с.

35. Управление школой: теоретические основы и методы: учебное пособие / под ред. В. С. Лазарева. – М.: Центр социальных и экономических исследований, 1997. – 336 с.

36. Фридман Л. М. Психологический справочник учителя / Л. М. Фридман, И. Ю. Кулагина. - СПб.: Питер, 2007. – 405 с.

37. Ходунова Л. Н. Совершенствование управления процессом дополнительного образования: методические рекомендации / Л. Н. Ходунова. – Магнитогорск: МаГУ, 2008. – 52 с.

38. Шакуров Р. Х. Социально-психологические проблемы руководства педагогическим коллективом: учебник для вузов / Р. Х. Шакуров. – СПб.: Питер, 2006. - 247 с.

39. Шеин В. Н. Корпоративный менеджмент: опыт России и США / В. Н. Шеин [и др.]. – М.: Новости, 2008. - С. 217.

40. Шишов С. Е. Мониторинг качества образования: учебник для вузов / С. Е. Шишов, В. А. Кальнев. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 200 с.

41. Щуркова Н. Е. Новое воспитание / Н. Е. Щуркова // Внешкольник. – 2009. - № 12. – С. 15 – 18.

42. Эльконин Б. Д. Введение в психологию развития (в традиции культурно-исторической теории Л. С. Выгодского) / Б.Д. Эльконин. - М.: Тривола, 1994. - 168с.

43. Эхов С. Ф. Программа дополнительного образования детей: Логика развития и методическое обеспечение / С. Ф. Эхов // Методист. - 2008. – № 4. - С. 7 - 9.

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

### Анкета удовлетворенности персонала рабочим местом

#### АНКЕТА

Просим Вас выразить Ваше мнение по ряду вопросов, связанных с Вашей работой и коллективом, в котором Вы трудитесь. Прежде, чем ответить на вопрос, внимательно прочитайте все имеющиеся варианты ответов на него, отметьте тот, который соответствует Вашему мнению.

*Дата заполнения анкеты* \_\_\_\_\_

*Образование* \_\_\_\_\_

*Пол* \_\_\_\_\_

*Возраст* \_\_\_\_\_

*Количество членов семьи* \_\_\_\_\_

*Стаж работы на данном предприятии* \_\_\_\_\_

**1. Вам нравится выполняемая Вами работа?**

- Да
- Трудно сказать
- Нет

**2. Отметьте, пожалуйста, с каким из приведенных ниже утверждений Вы больше всего согласны? (коллектив- отдел, департамент)**

- Большинство членов нашего коллектива - хорошие, симпатичные люди
- В нашем коллективе есть всякие люди
- Большинство членов нашего коллектива - люди малоприветные

**3. В Вашем коллективе (отделе, департаменте) присутствует взаимопонимание, взаимоуважение, взаимопомощь?**

- Да
- Трудно сказать
- Нет

**4. Если у Вас есть возможность провести выходной день с коллегами, то Вы:**

- Воспользуетесь этой возможностью
- Трудно сказать
- Откажетесь

**5. Оцените, пожалуйста, по пятибалльной системе перечисленные ниже качества непосредственного Вашего руководителя: 5 – качество развито очень сильно, 1 – качество совсем не развито.**

| Качества                        | Оценка |   |   |   |   |
|---------------------------------|--------|---|---|---|---|
|                                 | 5      | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Трудолюбие                      | 5      | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Общественная активность         | 5      | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Профессионализм                 | 5      | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Забота о людях                  | 5      | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Требовательность                | 5      | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Отзывчивость                    | 5      | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Общительность                   | 5      | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Способность разбираться в людях | 5      | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Справедливость                  | 5      | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Доброжелательность              | 5      | 4 | 3 | 2 | 1 |

*Укажите, пожалуйста, в какой степени Вы удовлетворены различными условиями вашей работы?*

| <b>Условия</b>   | <b>Удовлетворен</b> | <b>Трудно сказать</b> | <b>Не удовлетворен,<br/>(обязательно указать 1-2 фактора)</b> |
|--|---------------------|-----------------------|---|
| 1. Состояние оборудования  |                     |                       |   |
| 2. Санитарно-гигиенические условия                                 |                     |                       |   |
| 3. Организация Вашей работы  |                     |                       |   |
| 4. Режим работы  |                     |                       |   |
| 5. Размер заработной платы   |                     |                       |   |
| 6. Система премирования  |                     |                       |   |
| 7. Перспектива профессионального и служебного роста                |                     |                       |   |
| 8. Полнота социального пакета                                      |                     |                       |   |
| 9. Надежность места работы, дающая уверенность в завтрашнем дне    |                     |                       |   |
| 10. Организация работы Центра Искры в целом                        |                     |                       |   |
| 11. Возможность проявления самостоятельности и инициативы в работе |                     |                       |   |
| 12. Соответствие работы Вашим способностям                         |                     |                       |   |
| 13. Работа как средство достижения успеха в жизни                  |                     |                       |   |
| 14. Возможность обучения, повышения квалификации                   |                     |                       |   |
| 15. Другое (допишите)  |                     |                       |   |

*Благодарим Вас за участие в исследовании!*

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Институт педагогики, психологии и социологии  
Кафедра информационных технологий обучения и непрерывного  
образования

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

О.Г. Смолянинова

подпись

« 15 » июня 2018 г.

## МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

«Развитие языковой школы в удаленном районе регионального центра»

44.04.01 Педагогическое образование  
44.04.01.02 Образовательный менеджмент

Научный руководитель П.С. Ломаско 09.06.18 09.06.18 П.С. Ломаско  
подпись, дата должность, ученая степень инициалы, фамилия

Студент ПП16-57М А. М. Халед 9.06.18  
подпись, дата

Рецензент Т.П. Грасс 09.06.18 09.06.18 Т.П. Грасс  
подпись, дата зав. каф., д-р пед.наук должность, ученая степень инициалы, фамилия

Красноярск 2018